



Universidad Nacional Mayor de San Marcos

Universidad del Perú. Decana de América
Facultad de Letras y Ciencias Humanas
Escuela Profesional de Comunicación Social

La comunicación como estrategia para mitigar impactos durante el proceso de ejecución de la obra viaducto Ramiro Priale - Las Torres

INFORME PROFESIONAL

**Para optar el Título Profesional de Licenciada en Comunicación
Social**

AUTOR

Evelyna Roxana GÓMEZ ROMERO

ASESOR

Iris Gladys TINOCO CASALLO

Lima, Perú

2017



Reconocimiento - No Comercial - Compartir Igual - Sin restricciones adicionales

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>

Usted puede distribuir, remezclar, retocar, y crear a partir del documento original de modo no comercial, siempre y cuando se dé crédito al autor del documento y se licencien las nuevas creaciones bajo las mismas condiciones. No se permite aplicar términos legales o medidas tecnológicas que restrinjan legalmente a otros a hacer cualquier cosa que permita esta licencia.

Referencia bibliográfica

Gómez, E. (2017). *La comunicación como estrategia para mitigar impactos durante el proceso de ejecución de la obra viaducto Ramiro Prialé - Las Torres*. [Informe Profesional de pregrado, Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Facultad de Letras y Ciencias Humanas, Escuela Profesional de Comunicación Social]. Repositorio institucional Cybertesis UNMSM.

ESCUELA PROFESIONAL DE COMUNICACIÓN SOCIAL ✓

"Año del Buen Servicio al Ciudadano"

ACTA DE SUSTENTACIÓN DE INFORME PROFESIONAL

10-12 En el Salón de Grados de la Facultad de Letras y Ciencias Humanas a los diecinueve días del mes de mayo del dos mil diecisiete, siendo las 10:30 horas, con la Presidencia de la Mg. María Magdalena García Toledo, los miembros del Jurado: Lic. Rosa Cusipuma Arteaga, y el Lic. Abel Fernando Santibañez Collado y su asesora, la Lic. Iris Gladys Tinoco Casallo se reunieron con la finalidad de escuchar la exposición del Informe Profesional "LA COMUNICACIÓN COMO ESTRATEGIA PARA MITIGAR IMPACTOS DURANTE EL PROCESO DE EJECUCIÓN DE LA OBRA VIADUCTO RAMIRO PRIALÉ - LAS TORRES", que la bachiller GÓMEZ ROMERO, Evelyn Roxana ha presentado a consideración de la Escuela, para obtener el Título Profesional de Licenciada en Comunicación Social. La Presidenta del Jurado invitó a la bachiller a exponer el Informe Profesional. Concluida la exposición la bachiller absolvió las preguntas que le formularon los miembros del jurado.

Terminada la sustentación se procedió a la calificación, resultando aprobada como Sobresaliente con la calificación de 18.

La Presidenta manifestó que, habiéndose aprobado la sustentación, la Facultad de Letras y Ciencias Humanas recomienda a la Universidad Nacional Mayor de San Marcos el otorgamiento del Título de Licenciada en Comunicación Social a la bachiller GÓMEZ ROMERO, Evelyn Roxana.

Siendo las 12:00 horas concluyó el acto de sustentación, por lo cual los miembros del Jurado, dando fe de lo actuado, firman la presente Acta de Sustentación por quintuplicado.


Lic. Rosa Cusipuma Arteaga

Miembro


Mg. María Magdalena García Toledo

Presidenta


Lic. Abel Fernando Santibañez Collado

Miembro


Lic. Iris Gladys Tinoco Casallo

Asesora

*A mis padres, Elena e Isaac, por su
esfuerzo y dedicación en inculcarme y darme
educación, e inspirar en mí el espíritu de
superación.*

ÍNDICE DE CONTENIDO

	Pág.
RESUMEN	8
INTRODUCCIÓN	9
CAPÍTULO I	11
EL QUEHACER PROFESIONAL	11
1.1. Organización: Empresa constructora CONALVIAS	11
1.2. La Obra Viaducto Ramiro Prialé – Las Torres (Intercambio Vial Villa Mercedes)	11
1.2.1 Planificación	11
1.2.2 Ejecución	11
1.2.3 Funcionamiento	12
1.2.4 El Viaducto Ramiro Prialé – Las Torres	12
1.3. El quehacer profesional del comunicador en la empresa	13
1.4. Objetivos	16
1.5. Público objetivo o destinatarios:	18
1.6. Estrategias de trabajo	18
1.6.1. Comunicaciones preventivas	18
1.6.2. Comunicación consensual y relacionamiento comunitario	19
1.6.3 Comunicaciones estratégicas	19
CAPÍTULO II	21
LA EXPERIENCIA COMO OBJETO DE SISTEMATIZACIÓN	21
2.1. Objeto de sistematización	21
2.2. Objetivos de la sistematización	22
2.3. Justificación	23
2.3.1 Relevancia social	23
2.3.2 Implicación práctica	23
2.3.3 Utilidad metodológica	23
2.3.4 Amplia el espectro profesional del comunicador	23
2.4. Periodo de ejecución	24
CAPÍTULO III	25
MARCO DE REFERENCIA	25
3.1. Comunicación y conflicto	25

3.1.1	Concepciones y visiones del conflicto	25
3.1.2	Administración de conflicto	27
3.2.	Gestión de las relaciones comunitarias	29
3.2.1	Relaciones Comunitarias: Aspectos generales	29
3.2.2	Gestión de las relaciones comunitarias	30
3.3.	La comunicación en las relaciones comunitarias	34
3.3.1	Comunicación estratégica	35
3.3.2	Comunicación preventiva	36
3.3.3	Comunicación externa	37
3.3.4	Comunicación interpersonal o comunicación interactiva	39
CAPÍTULO IV		40
DISEÑO METODOLÓGICO		40
4.1	Tipo de investigación	40
4.2	Enfoques de Sistematización	40
4.3	Recopilación de información	41
CAPÍTULO V		44
RESULTADOS DE LA SISTEMATIZACIÓN DE LA EXPERIENCIA PROFESIONAL		44
5.1.	Contexto en los que se desarrolla la experiencia	44
5.1.1.	Contexto económico	44
5.1.2.	Contexto político	44
5.1.3.	Contexto social	45
5.1.4.	Contexto institucional	47
5.1.5.	Contexto ambiental	47
5.2.	Antecedentes	48
5.2.1.	Condiciones existentes en el entorno de la obra vial	48
5.2.2.	Descripción de la experiencia: Análisis de la situación	48
5.2.3.	Actividades de comunicación precedentes	50
5.3.	Objetos del proceso	51
5.4	Los públicos objetivos	52
5.5.	Gestión de las relaciones comunitarias	53
5.5.1.	Coordinación de acciones: Toma de decisiones	53
5.5.2	Diagnóstico situacional y social: identificando y aplicando las herramientas de relaciones comunitarias	55
5.5.3.	Gestión de los impactos, las amenazas y riesgos	60

5.6. Estrategias de comunicación aplicadas en la experiencia	62
5.6.1. Planificación de la comunicación	62
5.6.2. Las estrategias de comunicación. La comunicación como mitigador a los impactos.....	66
5.6.3. Estrategias de la Comunicación Preventiva	68
5.6.4. Estrategias de comunicación consensual.....	85
5.6.5. Comunicación mix: estrategias preventivas con estrategias consensuales.....	91
CAPÍTULO VI.....	95
BALANCE DE LA EXPERIENCIA	95
6.1 Lecciones aprendidas	95
6.2 Logros y avances.....	97
6.3. Problemas y tareas pendientes.....	98
6.4. Aportes de la sistematización realizada	99
CONCLUSIONES	102
RECOMENDACIONES	105
GLOSARIO	106
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	109

ÍNDICE DE CUADROS

Pág.

Cuadro 1: Enfoques metodológicos.....	41
Cuadro 2: Etapas de reconstrucción de la experiencia.....	42
Cuadro 3: Rol de los actores clave.....	52
Cuadro 4: Grupos de interés.....	56
Cuadro 5: Indicadores de conflicto.....	58
Cuadro 6: Valoración de los indicadores de conflictos.....	59
Cuadro 7: Cuadro de procesos constructivos y riesgos en los grupos e interés.....	60
Cuadro 8: Comunicación interpersonal. El discurso y los estilos de comunicación.....	77
Cuadro 9: Ejemplo de análisis del discurso.....	90
Cuadro 10: Relación de grupos de interés con medios de comunicación.....	92
Cuadro 11: Estrategia del mensaje según medios seleccionados	94

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Etapas del proyecto y niveles de riesgo.....	12
Gráfico 2: Organigrama y dependencias jerárquicas.....	16
Gráfico 3: Procesos que gestiona el comunicador.....	17
Gráfico 4: Estrategias de trabajo para obtención de resultados.....	20
Gráfico 5: Área de prevención de riesgos.....	67

RESUMEN

En esta sistematización se analiza cómo la gestión de la comunicación facilita la mitigación de impactos durante el proceso de ejecución de la obra Viaducto Ramiro Prialé - Las Torres, proyecto vial de gran envergadura e impacto social desarrollado en Lima durante los años 2010-2012.

Se recopiló y examinó la información del área de Comunicación Social de la empresa constructora que estuvo a cargo de la construcción de dicha obra vial; los datos e información analizados reconocen, sugieren y concluyen la importancia de la comunicación para la prevención de conflictos durante el proceso de relacionamiento comunitario para el desarrollo de obras viales.

El documento establece los procesos de comunicación e identifica las herramientas tácticas que se aplicaron en la gestión de las relaciones comunitarias del mencionado proyecto. Es un abordaje particular, ya que, protagoniza y destaca la labor del comunicador en una gestión social clave dentro de un proyecto técnico – empresarial como lo son los proyectos de ingeniería y construcción.

INTRODUCCIÓN

Actualmente nuestro país viene atravesando una etapa de desarrollo de infraestructura, es común ver construcciones viales y edificaciones elevándose en las zonas urbanas de la capital, si bien es cierto estas intervenciones contribuyen al progreso y desarrollo de la zona, muchas veces durante su proceso constructivo, pueden generar impactos relevantes que perjudiquen al entorno. Las constructoras que están a cargo de dichas transformaciones buscan viabilidad en sus proyectos buscando relaciones positivas y de cordialidad con los actores sociales impactados, para ello buscan profesionales que gestionen las relaciones con los diferentes actores que conviven en estos espacios para así evitar los conflictos sociales urbanos. Frente a estas demandas la gestión de la comunicación logra importancia, los profesionales que se desempeñan en estos campos ven a la comunicación como un proceso estratégico para las negociaciones y relaciones con la comunidad.

El proyecto del viaducto Ramiro Prialé- Las Torres, significó para la capital limeña una importante obra vial que permitiría un mejor tránsito en vías principales de la periferia de Lima que conectaban con el centro del Perú, el espacio geográfico a intervenir encierra vías de alto tránsito peatonal y vehicular, de igual modo el área de intervención era una zona donde predominaba la actividad comercial formal e informal. La construcción duró aproximadamente dieciséis meses y durante ese tiempo las actividades sociales y económicas de la zona fueron alteradas.

La presente experiencia sistematiza y reflexiona sobre el proceso social de comunicación como estrategia para mitigar impactos en el área de influencia del proyecto viaducto Ramiro Prialé – Las Torres durante el periodo 2010 -2011. Se aborda el tema de la comunicación desde una perspectiva preventiva exponiendo las estrategias y herramientas de comunicación, que se conjugaron con la gestión de las relaciones comunitarias, para reducir impactos sociales por ende evitar posibles conflictos con los actores sociales de la zona. Al mismo tiempo, el informe pretende ser un referente de consulta no solo para los

profesionales de la comunicación sino también para profesionales de otros campos que estén interesados en controlar los impactos sociales que las construcciones viales o edificaciones generan en las zonas urbanas.

CAPÍTULO I

EL QUEHACER PROFESIONAL

1.1. Organización: Empresa constructora CONALVIAS

La empresa CONALVÍAS S.A Sucursal Perú es una constructora colombiana que tiene 30 años ejecutando trabajos de obra de infraestructura vial y civil en países como Colombia, Perú y Panamá. Aunque en sus inicios tuvo como principal línea de operación la construcción de acueductos, alcantarillados y vías, hoy en día la empresa ofrece un amplio portafolio de servicios, con más de veinte líneas de construcción en infraestructura.

En nuestro país su trayectoria es corta, sin embargo, ha desarrollado los más importantes proyectos a nivel local y regional obteniendo licitaciones para el gobierno local, regional y nacional

1.2. La Obra Viaducto Ramiro Priale – Las Torres (Intercambio Vial Villa Mercedes)

Antes de iniciar con la explicación de la obra de construcción de la que se hará este informe, es importante que establezcamos las etapas por las que pasó el mismo, esto para conocer y entender las relaciones que se dieron entre las actividades técnicas y las sociales.

Para una mejor comprensión, estableceremos tres etapas por las que pasan los proyectos de construcción de vías: Planificación, ejecución y funcionamiento.

1.2.1 Planificación

Esta es la etapa donde se elabora el proyecto, es decir se realizan estudios donde profesionales de ingeniería y otras especialidades visitan la zona donde se realizará la obra para hacer mediciones, levantamientos topográficos, entre otras actividades. Los impactos por las esporádicas visitas a la zona son de bajo riesgo social.

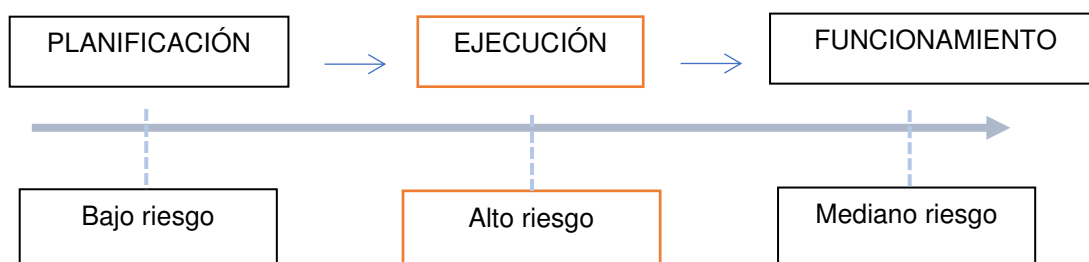
1.2.2 Ejecución

En esta segunda etapa se realiza la construcción del proyecto, se ejecutan los trabajos de obra o construcción como excavaciones, demoliciones, cierre de vías, entre otros. En esta etapa se genera mayor impacto ambiental, social y económico, siendo estos de alto riesgo social.

1.2.3 Funcionamiento

Esta tercera etapa se da cuando el proyecto ya se encuentra en funcionamiento. Es decir, los trabajos de obra han sido culminados. A diferencia de la etapa anterior los impactos en la zona son más positivos que negativos.

Gráfico 1. Etapas del proyecto y niveles de riesgo



Fuente Elaboración propia

Graficando estas tres etapas diremos que la empresa Conalvías, para el desarrollo de la obra Vial Viaducto Ramiro Prialé - Las Torres, por cuestión contractual interviene solo en la etapa de ejecución, por tanto, todas las acciones de comunicación y de manejo social que se mencionan en este informe se realizaron durante esta etapa.

1.2.4 El Viaducto Ramiro Prialé – Las Torres

El Viaducto Ramiro Prialé - Las Torres es un proyecto vial financiado por el Ministerio de Transporte y Comunicaciones que inició su ejecución en la gestión del presidente Alan García, Conalvías fue la empresa encargada de realizar dicho proyecto, empezando los trabajos de obra en marzo del 2010 y culminando en el mes de octubre del 2012. Detallando un poco más la intervención vial; podemos mencionar que según la línea de base del Estudio de Impacto socioambiental el área del proyecto está ubicado en una zona predominantemente urbana constituida por viviendas y comercios asentada por 647 637 habitantes, de los cuales el 73.85% se encuentra ubicada en el distrito de Ate Vitarte y el 26.15% se encuentra en el distrito de Lurigancho.

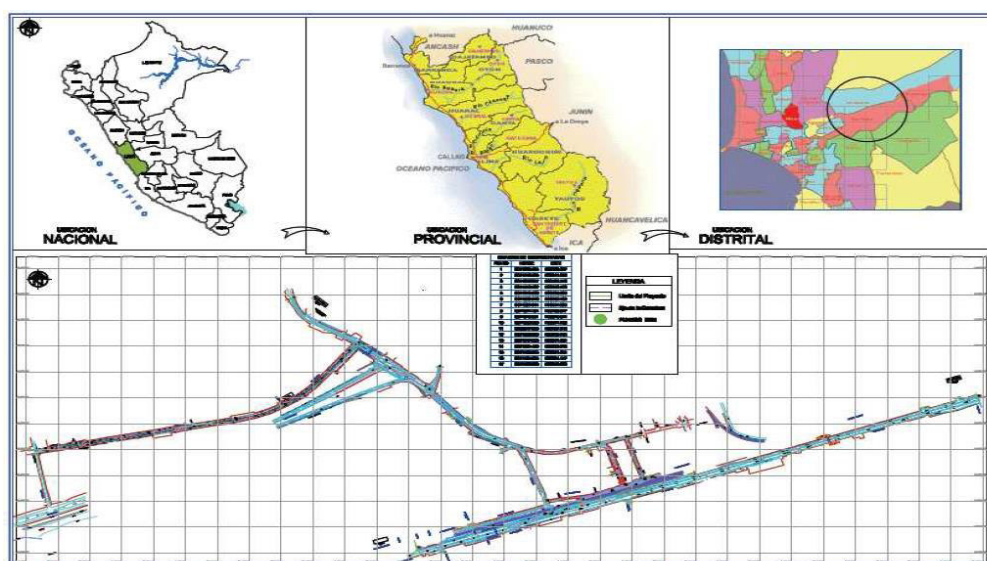
El proyecto consiste en la construcción de pasos a desnivel en la autopista Ramiro Prialé con avenida Las Torres y en la Carretera Central con la avenida Las Torres; así como el mejoramiento vial de la avenida Las torres, en el tramo de las avenidas Circunvalación y Carretera Central y la ampliación del puente

Huachipa, en la Provincia de Lima. Como vemos, la avenida que tiene mayor intervención en el proyecto es la avenida Las torres.

El contrato involucra una serie de trabajos de ingeniería, que consiste, en excavaciones de gran profundidad y construcción de tres puentes vehiculares de concreto armado, ampliación del puente existente sobre el río Rímac, denominado puente Huachipa y la construcción de cuatro puentes peatonales de dos tramos y el mejoramiento y rehabilitación de avenidas.

La obra resulta de gran interés para la ciudad de Lima, debido a que permitirá aliviar la fuerte congestión vehicular en la parte este de la ciudad. Esta obra es punto de conexión a la Carretera Central, vía por donde transitan todos los vehículos que proceden de la sierra central del país y de donde se abastece la capital, que además es ruta hacia las zonas de descanso de muchos residentes de Lima.

Mapa 1: Mapa del proyecto vial con las zonas de influencia directa



Fuente: Portal del Ministerio de Transporte y Comunicaciones

1.3. El quehacer profesional del comunicador en la empresa

Identificación: El área de comunicaciones conjuntamente con el área Seguridad y Salud Ocupacional, y área de Medio Ambiente conforman el área

de Control de Riesgos y Responsabilidad Social¹. Las actividades relacionadas a la difusión de información sobre trabajos de obra y resolución de problemas de aspecto social deben ser atendidas y resueltas por el área de comunicación a fin de prevenir inconvenientes con el desarrollo de actividades de obra y evitar conflictos entre los actores sociales involucrados y la empresa.

Funciones del comunicador: Las actividades que se realizan en el área de comunicaciones están orientadas a tres aspectos: planificación, gestión y ejecución.

Planificación

- ✓ Planificar y plantear estrategias para difundir el mensaje a los públicos pertinentes.
- ✓ Coordinar actividades con los ingenieros de seguridad y medio ambiente a fin de establecer acciones que faciliten los objetivos de las actividades de obra, planes de desvío y/o programas de capacitación enmarcados en el plan de manejo ambiental.
- ✓ Coordinar actividades con los ingenieros de producción a fin de conocer los trabajos a realizarse y preparar las estrategias y actividades para prevenir a los públicos afectados.
- ✓ Realizar planes mensuales de actividades teniendo como eje principal las actividades de obra programadas por el área de ingeniería.
- ✓ Implementar los procesos de comunicación y consulta con todos los stakeholders o grupos de interés locales.
- ✓ Analizar los públicos y contexto de la obra, para determinar los tipos de materiales comunicacionales que se aplicarán.

¹ El nombre de Área de Control de Riesgos y Responsabilidad Social no se encuentra en el organigrama institucional, sin embargo, se nombra así a nivel de áreas que la conforman, a fin de poder crear integración entre los mismos.

Gestión

- ✓ Manejar los inconvenientes que las actividades de obra puedan ocasionar a la población durante el proceso constructivo del proyecto.
- ✓ Facilitar las relaciones entre la empresa y la comunidad estableciendo entre ellos un canal de comunicación fluida cordial y oportuna.
- ✓ Establecer alianzas con grupos de actores clave para facilitar las relaciones con los diversos stakeholders o grupos de interés externos.
- ✓ Manejar los recursos logísticos para el cumplimiento de las actividades.
- ✓ Crear y establecer un canal de comunicación confiable y efectivo entre la empresa y la comunidad.
- ✓ Controlar mediante la comunicación los impactos de las actividades constructivas en el área de influencia directa.
- ✓ Monitorear mediante actividades de campo las percepciones de los públicos referentes a la construcción de la Obra.

Ejecución

- ✓ Dirigir y organizar al personal de apoyo para la efectiva realización de actividades de difusión (notificaciones de cartas informativas, entrega de volantes a conductores, notificaciones de corte de servicio, colocación de afiches, entre otros).
- ✓ Desarrollar piezas comunicacionales y material informativo.
- ✓ Comunicar al área de influencia directa e indirecta el inicio de los trabajos y los avances de obra.
- ✓ Realizar acciones preventivas y estratégicas anticipándose a situaciones que puedan desatar conflictos sociales (talleres, eventos, reuniones, otros).
- ✓ Efectuar las capacitaciones al personal de apoyo con el objetivo de que cumplan efectivamente las actividades designadas.
- ✓ Organizar la parte logística de cada una de las actividades de comunicación.

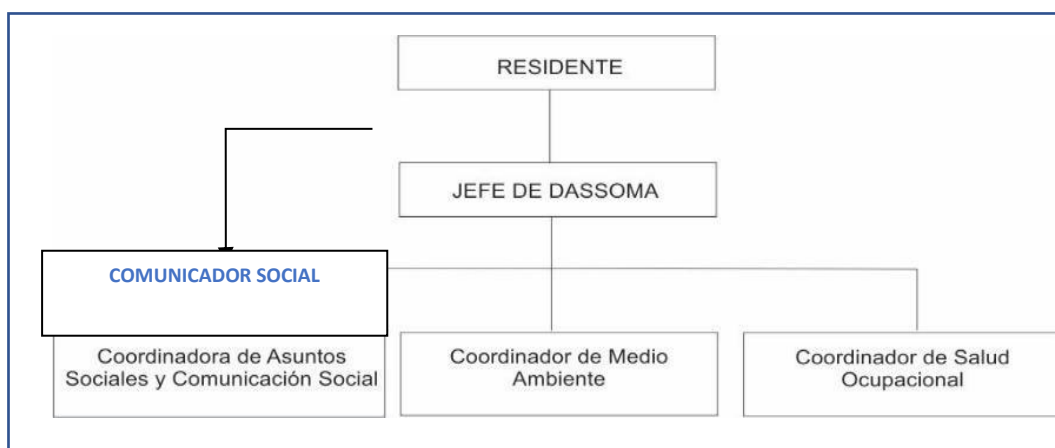
- ✓ Establecer contacto directo con actores clave del área de influencia directa para prevenir los riesgos sociales.

1.4. Objetivos

La obra de construcción del Viaducto Ramiro Prialé – Las Torres cuenta con una profesional de comunicación social que se encarga de los procesos comunicacionales con el área de influencia directa e indirecta de la obra, gestionando las comunicaciones externas enfocadas en una estrategia preventiva orientada a prevenir conflictos.

El profesional de comunicación social se apoya del área de Seguridad y Salud Ocupacional y del área de Medio Ambiente para realizar sus actividades tanto en lo logístico como en el cumplimiento de objetivos, sin embargo, es independiente y responsable de todas sus actividades.

Gráfico 2: Organigrama y dependencias jerárquicas



Fuente: área de Recursos Humanos Conalvías S.A

La empresa ha establecido un perfil de cargo en el que se ha detallado la misión y responsabilidades del comunicador.

El perfil de cargo es un documento donde se encuentran las principales competencias que debe tener el comunicador que se desempeña en el puesto. (Ver anexo 1: perfil de puesto).

- **Misión del cargo**

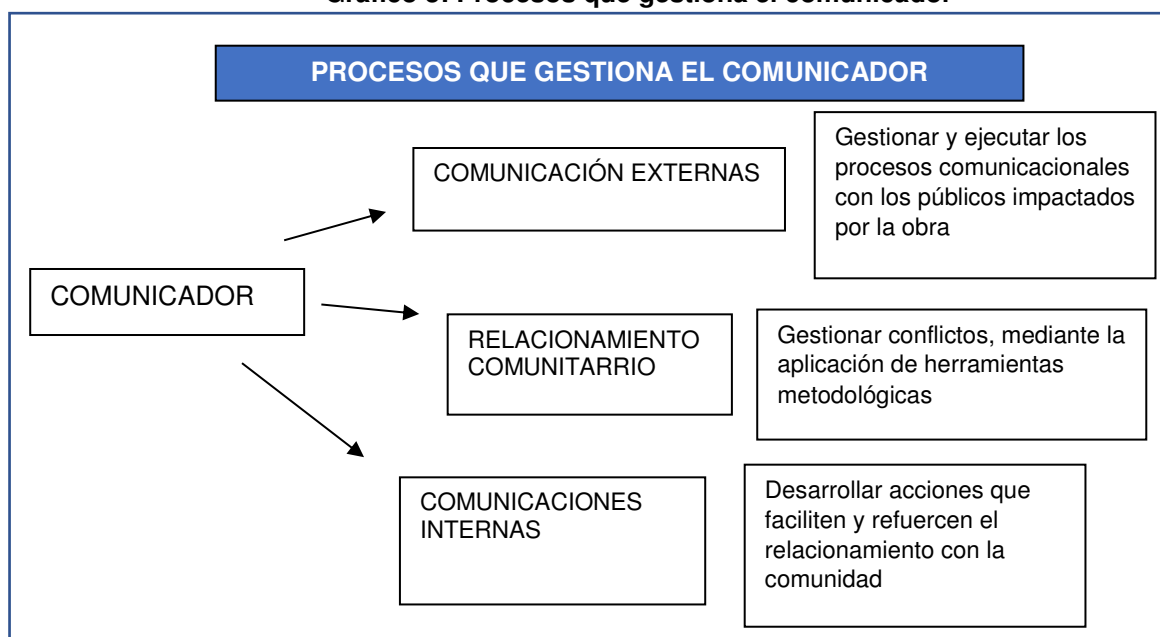
Establecer un mecanismo de difusión e información pertinente relacionada con el desarrollo de la obra a los diversos actores que puedan verse afectados

con el fin de evitar situaciones de conflicto social a través de un Plan de Manejo Social²(PMS), y realizar su planeamiento y seguimiento.

- **Responsabilidades del cargo**

El comunicador de la empresa Conalvías tiene funciones que se enmarcan en tres grandes campos: planeación, ejecución, seguimiento y control, dentro de estos tres campos se establecen líneas direccionales sobre las cuales se desagregan las actividades del área. En el proceso de ejecución de la obra vial, las comunicaciones no son lo único que tiene que manejar el comunicador, sino también los conflictos que se generan debido al proceso de construcción (cierre de vías, desvíos, cruces peatonales, daños a viviendas, emisión de polvo, entre otros). Por lo tanto, las actividades del área están orientadas no solo a la gestión de la comunicación para prevenir conflictos sino también a hacer uso estratégico de ella para manejarlos.

Gráfico 3: Procesos que gestiona el comunicador



Fuente: Elaboración propia

² El plan de manejo social se realiza en base al Estudio de Impacto Socioambiental se enfoca en manejar aspectos sociales que puedan interrumpir, perjudicar y/o retrasar la ejecución de la obra. El plan tiene programas con procedimientos que tienen como principal objetivo garantizar las buenas relaciones de la empresa con la comunidad, cada programa contiene actividades que requieren que la población actúe como receptora activa dispuesta a realizar acciones que favorezcan potenciar los impactos positivos y reducir los negativos.

1.5. Público objetivo o destinatarios

Llamaremos públicos a aquellos a los que estará dirigidos nuestros mensajes comunicacionales.

Público objetivo primario: El público objetivo primario lo conforman las asociaciones vecinales, instituciones educativas, asociaciones de comerciantes, establecimientos comerciales, empresas, residentes y propietarios del **área de influencia directa** de la obra, vehículos de transporte público y privado que transita por las calles intervenidas en el proyecto.

Público objetivo secundario: El público objetivo secundario lo conforman las asociaciones, organizaciones e instituciones que conforman el **área de influencia indirecta de la obra**.

1.6. Estrategias de trabajo

Las estrategias que se aplican giran en torno a tres procesos: a). comunicaciones preventivas, b). comunicación consensual y relacionamiento comunitario; y c). comunicaciones estratégicas. Cada proceso está regido por acciones que permiten identificar y establecer las actividades que permitan cumplir con el objetivo de cada comunicación durante el desarrollo de la obra.

1.6.1. Comunicaciones preventivas

Para este proceso de comunicación se desarrollan dos acciones:

- Identificación de actores: Identificamos actores clave, dentro de la organización (ingenieros, operarios, otros), que participen activamente en las actividades constructivas, lo que permitió obtener información anticipada sobre el desarrollo del proyecto. En la parte externa se identificaron actores clave (líderes sociales, influenciadores, otros), para conocer la situación, percepciones o escenarios de la población.
- Comunicar y sensibilizar: Dar a conocer la importancia de la obra, brindar información sobre los beneficios e impactos positivos y negativos de la obra.

1.6.2. Comunicación consensual y relacionamiento comunitario

La comunicación consensual se desarrolla durante el relacionamiento comunitario, siendo un instrumento de generación de vínculos y consensos entre la empresa y la comunidad.

Por otro lado, el proceso de gestión de relaciones comunitarias es clave para evitar situaciones de conflicto; la aplicación de instrumentos, herramientas metodológicas, análisis de stakeholders y una comunicación estratégica ayudan a gestionar las relaciones con la comunidad. Las relaciones comunitarias y comunicación son dos procesos que se complementan durante la etapa constructiva de la obra.

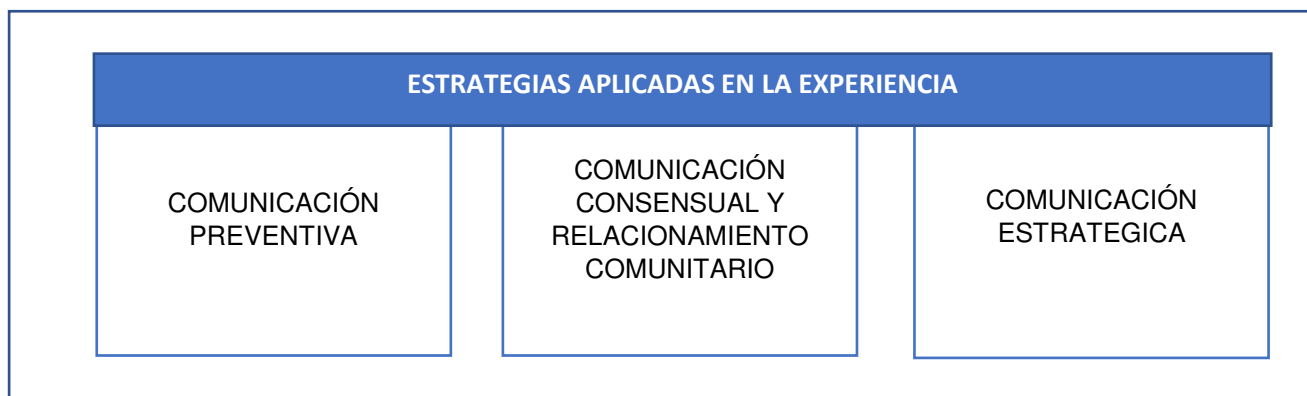
Podemos concluir que en este proceso intervienen tres importantes aspectos:

- Diálogo
- La negociación
- El consenso.

1.6.3 Comunicaciones estratégicas

Las comunicaciones estratégicas engloban todo el conjunto de comunicaciones antes mencionadas. La comunicación estratégica es el resultado del análisis de los acontecimientos de obra y de los medios adecuados, puesto que el resultado es una estrategia que permita desarrollar una comunicación que prevenga, informe o resuelva.

Viéndolo de manera operativa, se puede decir que se usan los canales de comunicación adecuados aplicándolos estratégicamente según convenga. Se realizan en base a un mix de medios para cada uno de los públicos objetivos identificados según el avance de obra. La comunicación estratégica son las formas de comunicación analizadas y elegidas según los escenarios y contextos intervenidos.

Gráfico 4: Estrategias de trabajo para obtención de resultados

Fuente: Elaboración propia

CAPÍTULO II

LA EXPERIENCIA COMO OBJETO DE SISTEMATIZACIÓN

2.1. Objeto de sistematización

La experiencia aborda cómo la comunicación sirvió de estrategia en la empresa Conalvías para mitigar impactos sociales que puedan desencadenar conflictos con el área de influencia directa e indirecta durante el proceso de ejecución de la obra vial Viaducto Ramiro Prialé Las Torres.

Los procesos comunicacionales con los grupos de interés en intervenciones de tipo extractivas son diferentes a los que se aplican en intervenciones de tipo vial, pues las actividades de obra de cada una producen impactos en distintos niveles de la población. En las empresas extractivas los problemas con la población giran en torno a impactos relacionados a la amenaza de los recursos naturales y de sus actividades económicas vitales para su subsistencia; mientras que en las obras de infraestructura vial los impactos se manifiestan en congestionamiento vehicular, restricción de accesos a propiedad, interrupción de actividades comerciales, desplazamiento en el espacio territorial, polución, ruido, entre otros. Es claro que las estrategias comunicacionales para contrarrestar los impactos son diferentes para cada intervención, pues las demandas e impactos van a depender no solo de los públicos, sino también, de donde se desarrollen la intervención (medio urbano o medio rural). Tanto en las intervenciones de tipo vial como en las extractivas los procesos de conciliación y de manejo de conflictos dependen del espacio donde se realizan las actividades operacionales de la empresa (de tipo urbano o rural), por lo tanto, los procesos de gestión social tendrán estrategias particulares para cada una de ellas.

El tema de relaciones con la comunidad, a menudo, se aborda desde la perspectiva del sector extractivo, encontrándose densa información sobre el manejo de impactos sociales en esta actividad a lo que se ha denominado **relaciones comunitarias**; existen antecedentes e investigaciones que difunden información de experiencias relacionadas al tema. Por otro lado, investigaciones referentes al manejo de impactos sociales en intervenciones de tipo vial son

escasas a pesar de que la construcción de vías y el boom inmobiliario se han convertido en actividades cotidianas en las principales ciudades del Perú.

Uno de los documentos que brinda pautas sobre el manejo de las comunidades rurales y urbanas frente a una obra de construcción vial es el Manual de Relaciones Comunitarias para proyectos de infraestructura vial del Ministerio de Transportes y Comunicaciones, a pesar de ser un documento importante de referencias no resulta ser suficiente para entender las dinámicas de las relaciones entre empresa y comunidad urbana.

En sí, el conjunto urbano de una ciudad es heterogénea en distintos espacios y dispone de distintos elementos que relacionado uno con otro influyen en la dinámica social, económica y ambiental de ese conjunto. Estos elementos no siempre representan un orden en el territorio, sin embargo, se configuran dando un “orden” in- apropiado. Los proyectos de construcción muchas veces alteran ese “orden” y desorganiza los elementos del conjunto urbano incomodando a los que forman parte de ello, que son los vecinos y propietarios. Por lo que es necesario que la empresa interventora desarrolle y ejecute planes que traten de mantener el orden de la ciudad y que sus elementos no se alteren. Las estrategias preventivas son altamente funcionales en esta tarea, la comunicación es parte de esa estrategia.

Esta sistematización de la experiencia pretende ofrecer un análisis y un conjunto de procedimientos que puedan ser tomados como ejemplo para el área de comunicaciones de una empresa constructora. Se espera brindar conocimientos que les permitan ser no solo difusores de información sino también gestores en el manejo de impactos sociales – y por ende mediadores de conflicto- valiéndose de una poderosa herramienta: la comunicación.

2.2. Objetivos de la sistematización

- ✓ Identificar y describir las estrategias de comunicación aplicadas para identificar y controlar los impactos y riesgos en las construcciones viales.

- ✓ Establecer los procesos de comunicación y reconocer las herramientas tácticas que se aplican en la gestión de las relaciones comunitarias en el proceso constructivo de una obra vial para mitigar los impactos sociales.
- ✓ Reconocer la importancia de la comunicación en la prevención de conflictos sociales.
- ✓ Seleccionar las directivas de comunicación para ser aplicadas en la gestión de las relaciones comunitarias durante el proceso constructivo de una obra vial.
- ✓ Identificar las lecciones aprendidas a partir de la experiencia de la gestión del comunicador en una obra vial.

2.3. Justificación

2.3.1 Relevancia social

En el contexto actual, las ciudades vienen teniendo cambios que demandan la construcción y mejoramiento de vías. Para evitar conflictos con la población cuando se desarrollan estos cambios es relevante conocer qué procesos de relacionamiento y comunicación intervinieron y tuvieron éxito en esta experiencia.

2.3.2 Implicación práctica

Permitirá resolver o servirá como referente en futuras experiencias similares, no solo a comunicadores sociales sino también a profesionales que se desarrollen en el ámbito de las relaciones comunitarias.

2.3.3 Utilidad metodológica

En el documento se exponen diversas herramientas metodológicas que permiten mejorar la gestión de las comunicaciones en los ámbitos de las relaciones comunitarias en zonas urbanas.

2.3.4 Amplia el espectro profesional del comunicador

La experiencia es una ventana a las nuevas facetas de comunicadores sociales que intervienen en el campo de la responsabilidad social. El documento indica la importancia de la comunicación en el manejo de conflictos y mitigación

de impactos además da a conocer los procesos de gestión y el performance que debe tener el comunicador en proyectos de construcción de trabajos civiles.

2.4. Periodo de ejecución

El tiempo de ejecución del proyecto tiene como plazo contractual un año, iniciándose en marzo del 2010. Sin embargo, debido a interferencias durante el desarrollo de la obra, el plazo de entrega ha sido ampliado. Para la sistematización de la experiencia los tiempos considerados son desde el mes de marzo del 2010 hasta diciembre del 2011.

CAPÍTULO III

MARCO DE REFERENCIA

3.1. Comunicación y conflicto

Fomentar la comunicación correcta contribuirá a aminorar el riesgo de conflicto, por lo tanto, la comunicación deberá optimizarse pues su empleo oportuno y eficiente contribuirá a despejar dudas, aclarar ideas y fijar posiciones, y para el caso de la prevención deberá estar enmarcada en una estrategia que permita mostrar, detallar y aclarar las consecuencias de una mala acción. La comunicación trae en su interior la posibilidad de conflicto, pero también es una estrategia para poder solucionarlo.

3.1.1 Concepciones y visiones del conflicto

- **Concepción del conflicto**

Comúnmente relacionamos los conflictos con situaciones negativas o no deseadas, lo que nos lleva a tratar de evitarlos, ocultarlos o eliminarlos. Sin embargo, el conflicto es parte de la interacción social, presente en situaciones de la vida cotidiana, siendo alguno más complejo que otro, pudiéndose dar en el ámbito personal, familiar u organizacional. Convivimos con el conflicto y los regulamos sin darnos cuenta, reconociéndolo en nuestra percepción solo en aquellas situaciones en las que nuestra conciencia tiene que actuar para regularlos. Por ello, saber interpretar y vivir con los conflictos puede ser un signo de calidad de vida (Muñoz, 2010, pág. 162).

Una concepción errada es asumir el conflicto como una situación negativa, sometiéndolo a prejuicios que lo consideran una pelea, disputa o riña, tratando de resolverlos sin analizar la naturaleza de los mismos. Distinguir entre un problema y un conflicto es importante para resolverlo, la diferencia entre un problema y conflicto está en la actitud que toman las personas y grupos (Cuadra, 2003, pág.11), en otras palabras, lo importante es cómo enfrentar esos conflictos y revertirlos a favor de nosotros convirtiéndolo en constructivo.

- Definición de conflicto

En términos generales la definición de conflicto implica colisión, choque de intereses, de posturas, que surgen ante las diferencias de opiniones, criterios y conceptos.

La Defensoría del Pueblo³, entidad encargada de resolver conflictos sociales en el Perú, define al conflicto como una concepción y la define como una confrontación pública entre actores que buscan influir en la organización de la vida social.

Visto de una visión antropológica, Max Gluckman (2009) señala en su libro “Costumbres y Conflictos en África”

que los conflictos que surgen en el micronivel, entre los múltiples subsistemas que componen una sociedad, tales como grupos, familias, clanes, villas, instituciones, etc..; al ser resueltos de acuerdo con las valorizaciones, costumbres y leyes de la sociedad, permiten que ésta reacomode periódicamente y en distintos niveles a las partes y elementos sociales que se sitúan en posiciones de roces o discrepancias antagónicas, esto es, que la armonía y el equilibrio social dependen de una posición balanceada en las instituciones y el comportamiento social (Gluckman, 2009, pág. 25).

Otras tendencias más sociológicas como la de Coser define al conflicto como la lucha por los valores y por el status, mientras que Marx los visualiza desde el punto de vista del ejercicio del poder.

Harold Koontz y Heinz Weihrich en su libro “Administración” abordan el conflicto desde una perspectiva organizacional

El conflicto forma parte de la vida de las organizaciones y puede ocurrir en un individuo, entre individuos, entre el individuo y el grupo y entre grupos. Aunque por lo general se le juzga inadecuado,

³ La Defensoría del Pueblo institución encargada de proteger los derechos constitucionales y fundamentales de la comunidad y cuenta con una experiencia y variada en regulación de conflictos, hace una definición del conflicto social en la publicación “Ante todo el diálogo”.

también puede ser benéfico, ya que, es capaz de provocar la presentación de un asunto desde diferentes perspectivas.

3.1.2 Administración de conflicto

El término “Administración de conflicto” se confunde con la resolución de conflictos. Administrar un conflicto no es solucionar el conflicto, la administración de conflicto consiste en mantener un nivel óptimo de conflicto entre los actores involucrados en la dinámica social u organizacional según convenga; poco conflicto funda estancamiento y demasiado conflicto interrumpe el trabajo. Los conflictos pueden tener un lado positivo, siempre y cuando, se les den un manejo adecuado que permita que las relaciones sean dinámicas, autocríticas y creativas. Quien gestione el conflicto deberá tener la capacidad de balancear el nivel de conflicto mediante el uso de técnicas de resolución y estimulación de conflictos. Miryam Cabrera en su libro “Comunicación y Administración de conflicto” establece formas para mejorar las relaciones conflictivas señalando la importancia que tienen dos elementos: la generación de confianza y las formas constructivas de comunicación.

- **Relaciones de confianza**

Un componente importante de la confianza es la credibilidad y se establecerá cuando entre los actores no exista el temor de que unos tomen ventajas de otros debiendo existir la percepción de un trato recíproco que garantice las relaciones cooperativas de larga duración. La manifestación de una responsabilidad compartida sobre las necesidades mutuas, que reconocen que detrás de las emociones siempre hay necesidades muy reales, garantiza o afianza las relaciones de confianza.

La confianza se construye a través de procesos de comunicación que se guían por las siguientes consideraciones⁴:

- ✓ Las acciones son más importantes que las palabras
- ✓ La forma de comunicar las acciones es tan importante como la acción misma.
- ✓ La confianza es producto de la apertura que es la capacidad de escuchar.

⁴ Myriam Cabrera en su libro “Comunicación y Administración de conflicto”, presenta una serie de consideraciones para establecer relaciones de confianza.

- ✓ Auto convencerse que los argumentos propios son mejores, asume ignorancia en otros
- ✓ Asumir que todos piensan igual es signo de inmadurez
- ✓ Mejor comunicación no necesariamente resuelve conflictos.
- ✓ Las relaciones de confianza no surgen de manera espontánea, se crean a través de la interacción y la comunicación social.

- **Formas constructivas de comunicación: Dialogo, negociación y persuasión**

Cada actor se “gana” la confianza de los otros actores, vinculando las palabras con las acciones y estableciendo formas idóneas de comunicación tales como el **diálogo**. Por otro lado, la **negociación** y la **persuasión**, considerados como mecanismos para la resolución de conflictos, también son formas constructivas de comunicación, ya que, para su desarrollo se aplican habilidades comunicacionales que permiten realizar consensos y generar confianza en los involucrados: el diálogo, la negociación y la persuasión.

El diálogo: El dialogo permite obtener información que los participantes tengan, sobre la forma como interpretan la situación y conciben las relaciones sociales, sobre la manera como evalúan las relaciones pasadas y futuras, así como las posibles alternativas y, eventualmente, posibilidades de acuerdo (Cabrera, 2008).

La negociación: Negociar es el proceso que se da entre las partes que buscan llegar a arreglos mutuamente aceptables sobre cuestiones que son de preocupación reciproca significa que las partes intentan llegar a una solución que las beneficie a ambas. La negociación aparece solo cuando no tenemos los mismos intereses y no nos hemos puesto de acuerdo con la otra parte.

La persuasión: Es un proceso interactivo por el que se satisfacen las necesidades de dos o más. Su objetivo es el de modelar, reforzar o directamente cambiar la actitud del otro ante una presentación, idea o discurso (Emprendedores.es, 2009, pág.83)

Por otro lado, para que sea efectiva la administración de conflictos deber ser integrada a una estrategia que cuestione, autoevalúe y entienda que los procesos de comunicación se constituyen en instrumentos para buscar posibles soluciones a las situaciones difíciles que genéricamente llamamos conflictos.

3.2. Gestión de las relaciones comunitarias

3.2.1 Relaciones Comunitarias: Aspectos generales

- **Tendencias actuales de las relaciones comunitarias**

Las relaciones comunitarias se iniciaron con un enfoque empírico, en donde el relacionista comunitario era visto como un profesional de emergencia que actuaba para desactivar problemas sociales que surgían durante la intervención del proyecto. Los conflictos que se presentaban eran resueltos con diálogos coactivos y uso del poder estatal, a esto hay que sumarle la falta de formación y desconocimiento de la comunidad respecto a temas que podrían facilitarles la negociación y por ende a acuerdos más justos.

En la actualidad las empresas que manejan grandes proyectos, generalmente las que están relacionadas al rubro de minas e hidrocarburos, han formalizado su percepción acerca de las relaciones comunitarias en sus políticas organizacionales (visión, misión y objetivos) muchos de estos cambios se basan en leyes y normas estatales que ordenan mejorar estas prácticas haciendo que la gestión de las relaciones comunitarias esté dentro de las líneas estratégicas de la empresa (Damote Valencia, 2011, pág. 44). Por ende, las relaciones comunitarias han mejorado y organizado sus procesos de planificación y operación. La implementación de áreas de relaciones comunitarias con profesionales especializados en el tema, grafica muy bien los nuevos lineamientos que las empresas han emprendido.

Sin embargo, en todo proyecto (construcción, hidrocarburos, minero, energía) las relaciones entre la empresa y la comunidad son distintas, estas van a depender de diversos factores como la magnitud del proyecto, las fases de la actividad y los tipos de impacto. Otro factor importante es la concepción que cada empresa tiene de las relaciones con la comunidad, estas concepciones se construyen en base a la cultura corporativa, las experiencias previas de la

compañía, de las políticas y lineamientos de los gremios relacionados a la empresa y de las ideas y percepciones de los directivos de la organización.

- **Concepto de relaciones comunitarias**

Las relaciones comunitarias son definidas como el proceso mediante el cual las empresas establecen, mantienen y fortalecen los vínculos con los grupos de interés del área de influencia del proyecto, utilizando estrategias enfocadas en sus formas de relación, comunicación y en los intereses de los grupos afectados.

El objetivo de las relaciones comunitarias es que las organizaciones y personas establezcan actitudes y opiniones consensuadas, que permitan la acción conjunta en beneficio de todos (Riviera de la Fuente, 2009).

3.2.2 Gestión de las relaciones comunitarias

- **Análisis situacional. Relación con los actores sociales**

Los actores sociales son la naturaleza de las relaciones comunitarias, por ello, es importante identificarlos y saber qué estrategias son las más adecuadas para dirigirnos a ellos. Las relaciones con estos grupos es un proceso continuo que abarca una variedad de actividades y enfoques que se desarrollan a lo largo de la vida de un proyecto. Mantener buenas relaciones con los actores sociales es un requisito para una adecuada gestión del riesgo.

Para ello, se tiene que tomar en cuenta los intereses y enfoques de los diversos actores sociales directa o indirectamente implicados, de no ser así, una mala gestión de esos puede llevar a riesgos y pérdidas de oportunidades, tiempo, inversiones y confianza. La identificación de actores permite reconocer posibles afectaciones y resistencias facilitando la construcción de acuerdos y el diseño de estrategias que mitiguen posibles situaciones de conflicto.

Los actores tienen concepciones históricas, sociales y culturales distintas, por lo que es importante establecer puntos en común con relación a su actuación en las obras viales.

- a. **Actores sociales/locales:** Es todo individuo, sector social o grupo organizado interesado y afectado por el proyecto y/o que tengan relación directa o indirecta con el mismo.

- b. Actores clave: Son aquellos individuos cuya participación es indispensable y obligada para el logro del propósito, objetivo y metas del proyecto. Tienen el poder, capacidad y los medios para decidir e influir en campos vitales que permitan o no el desarrollo del proyecto.
- c. Actores principales en una obra vial. Según el Manual de Relaciones Comunitarias para proyectos de infraestructura vial, son tres los actores principales que intervienen en el desarrollo de una obra de infraestructura vial (Ministerio de Transportes y Comunicaciones, 2006):
 - ✓ El Estado
 - ✓ Las Empresas
 - ✓ La Población
- ✓ *El Estado*: Un proyecto vial está gestionado por una entidad estatal, que puede ser el Gobierno Nacional, Regional o Local, estos serán los propietarios de la obra vial a desarrollarse y tienen en su participación componentes políticos y técnicos, así como también un rol determinante en el desarrollo de los proyectos viales en sus respectivas circunscripciones.
- ✓ *Las Empresas*: Son las que representan a los actores empresariales, y establecen relaciones más cercanas con los actores sociales/ locales y las que se encargan de concretar el proyecto vial, por lo que, se la puede definir como “empresa contratista⁵”.

Estas empresas pueden presentar dos posibles actitudes ante la construcción de una obra vial:

- Empresas con actitud de responsabilidad social: Son las que no solo cumplen la normatividad requerida, sino también, tienen conductas de carácter social marcadas, más que el propiamente derivado de la obra civil.
- Empresas que presentan una actitud estricta frente al cumplimiento contractual: Son empresas que tienen apego a la normatividad, resaltando

⁵ El término contratista se refiere al **contrato** que realiza con el cliente para realizar el proyecto vial de acuerdo al contrato

su distinción técnica. Su prioridad son las formalidades contractuales más que el aspecto social.

- ✓ *La Población:* Es un actor heterogéneo y diverso que posee mayor vulnerabilidad social y legal. Sus posibilidades de interrelación con las empresas y con el Estado son múltiples, dado que su propia composición también es diversa.

- **Sistemas de gestión social de las relaciones comunitarias**

Es un conjunto de procedimientos y herramientas que permiten gestionar de manera eficiente las relaciones comunitarias. La dinámica del manejo del sistema de gestión social va a depender del tipo de proyecto que se desarrolle, es decir, se tendrá en cuenta su magnitud, duración e implicancia en los actores involucrados. Artemio Pérez realiza una descripción de las principales herramientas metodológicas para la gestión estratégica de las relaciones comunitarias (Pérez, 2012):

- **Prospectiva de riesgos de conflictos sociales a largo plazo**

Predice y alerta a la empresa sobre el contexto futuro para el diseño de programas o medidas que permitan mitigar problemas en el mediano o largo plazo.

Herramienta: La herramienta utilizada para este análisis es el mapa estratégico de riesgos de conflictos que permite configurar y prever escenarios sociales en los cuales se va a desenvolver el proyecto.

- **Prevención y gestión de conflictos:**

Este proceso tiene como objetivo detectar a tiempo, gestionar y transformar los conflictos que se presenten de manera circunstancial

Herramienta: El mapa de riesgos de conflictos sociales y el plan de gestión.

- **Alineamiento organizacional:**

Este proceso permite comprometer a la empresa con los estándares sociales y ambientales que el entorno demanda.

Herramienta: Código de ética, código de conducta de trabajadores en relación al entorno.

- Participación ciudadana:

El objetivo es mantener informados a los grupos de interés sobre el desarrollo del proyecto.

Herramienta: Mecanismos establecidos por la ley.

- Dialogo para la gestión de expectativas y del contexto:

El objetivo es mantener una comunicación fluida con los grupos de interés para atender sus inquietudes de manera oportuna, esto implica informar adecuadamente y gestionar expectativas.

Herramienta: Mecanismos establecidos por la ley

- Seguimiento de compromisos asumidos:

Este proceso permite mantener la situación de cumplimiento de los convenios, acuerdos y compromisos.

Herramienta: Actas de conformidad, matriz de seguimiento, comités participativos de verificación de avances.

- Atención de pedidos, quejas y reclamos:

Tiene como objetivo garantizar una respuesta oportuna y eficaz de los pedidos, quejas y reclamos de los grupos de interés.

Herramientas: Buzón de quejas, registro de quejas orales, guía de procedimientos de pedidos, quejas y reclamos.

- **Estrategias de Relaciones Comunitarias**

Una estrategia de relaciones comunitarias es un plan sistematizado de actividades para involucrar diferentes actores y entablar relaciones con los mismos de manera sostenible generándoles valor. Este proceso se basa en componentes como la participación, educación y la comunicación que permitirán cumplir con los objetivos y metas planteadas.

Las estrategias de relacionamiento dependen del tipo de impactos que esté generando la operación y de las reacciones del grupo de interés, estando sujeto también al cambio de políticas y estrategias a lo largo de la vida del proyecto. Una empresa puede pasar de una estrategia a otra dependiendo de su efectividad en el manejo de sus relaciones comunitarias.

Se ha considerado cuatro estrategias que serían aplicables para proyectos de construcción vial en zonas urbanas (Damonte, 2011, pág.47).

a.- Estrategias de transacción: Se refieren a todas las transacciones que la empresa necesita realizar para llevar adelante la operación y que deben efectuarse en la localidad. Estas transacciones son: negociación por uso de tierras, contratación de mano de obra, adquisición de bienes y servicios.

b.- Estrategias de relaciones públicas: se centra en la creación de una buena imagen. Aquí se combinan diversos tipos de acciones que buscan atraer la atención de la opinión pública. Las acciones más comunes son la organización de eventos, actos de caridad, donaciones entre otros.

d.- Estrategias de subvención: Se funda en la formulación de un plan de apoyo social y la asignación de un presupuesto para su ejecución. Los proyectos están centrados en los rubros de servicios básicos como salud, educación, agua potable, electrificación, entre otros.

e.- Estrategia participativa: Se busca una participación activa de la sociedad civil en la concepción, vigilancia y ejecución del plan de apoyo. Esta estrategia supone arreglos organizativos y estructurales dentro de la empresa.

3.3. La comunicación en las relaciones comunitarias

Los tipos de comunicación que intervienen en las relaciones comunitarias dependen de los actores involucrados y el tipo de actividad que la empresa tenga. Myriam Cabrera menciona tipos de comunicación que intervienen en el sector extractivo que pueden ser aplicados en proyectos de infraestructura civil. Estos son: Comunicación interpersonal, comunicación intercultural, comunicación organizacional, comunicación de riesgo y comunicación de crisis,

sin embargo, para efectos de nuestro informe (se aplicaron en la experiencia) mencionaremos a los siguientes tipos de comunicación: comunicación estratégica, comunicación preventiva, comunicación externa y comunicación interpersonal.

3.3.1 Comunicación estratégica

La comunicación debe ser articulada de manera inteligente través de una gestión de todos los tipos de comunicación que intervienen en el proceso de relaciones comunitarias gestionándolas como un sistema integrador, sinérgico y coherente que esté enmarcado en una gran estrategia comunicacional. La comunicación estratégica comporta un conjunto de principios y un sistema integrado de soluciones para el abordaje, la gestión y la dirección de la problemática comunicacional⁶. En el libro “Comunicación Estratégica” Daniel Scheinsohn define a la comunicación estratégica de la siguiente manera:

La comunicación estratégica es una interactividad, una tarea multidisciplinaria que pretende trabajar con una empresa en situación y proyección. Es una visión compleja de los procesos comunicacionales opuesta a las posturas mecanicistas y fragmentarias.

La comunicación estratégica comprende cuatro importantes niveles de acción:

- Nivel Estratégico: Plan de acción global que facilita donde se está y hacia donde se está yendo.
- Nivel Logístico: Orienta la producción y mantenimiento de todos los recursos para lograr los fines estratégicos comunicacionales.
- Nivel Táctico: La táctica se ocupa de los medios que serán utilizados para alcanzar los fines estratégicos. Son considerados herramientas tácticas de comunicación: La publicidad, las relaciones públicas, promoción difusión periodísticas, literatura, papelería actos, etc.

⁶ Daniel Scheinsohn realiza una apreciación crítica de su obra “Comunicación estratégica”. Extraído de Cuaderno 28. Centro de Estudios en Diseño y Comunicación (2009) <http://www.findelmarketing.com/wp-content/uploads/2010/08/Comunicaci%C3%B3n-Estrat%C3%A9gica1.pdf>

- Nivel Técnico: Son las maniobras operacionales que serán llevadas a cabo mediante las herramientas tácticas.

Modelo de comunicación estratégica

Es un mapa que presenta los datos más significativos del proceso comunicacional corporativo. Es un modelo sistémico principalmente interesado en los efectos mutuos de los elementos que lo componen y que entiende la comunicación como un proceso complejo, dinámico y continuo.

El modelo propuesto por Scheinsohn considera tres elementos que interactúan, interrelacionan y afectan mutuamente como son: El sistema (la empresa), un suprasistema (medio ambiente inmediato) y un macrosistema (entorno general en el que vive la empresa). En ese sentido, él menciona:

La empresa diseña significantes, lo que comienza con la construcción de la matriz de comunicación. Por medio de acciones tácticas y operativas se emite diversos mensajes, los cuales afectarán de determinada manera a los públicos, construyéndose así la “empresa imaginaria”, convirtiéndose ésta en un dato e información. De esa manera el ciclo comienza y se realimenta la estrategia. (Scheinsohn, 2009).

3.3.2 Comunicación preventiva

Comunicación preventiva es la comunicación informativa y educativa orientada a promover cambios conductuales apropiados para la evitación del peligro (o el afrontamiento de este). Es un proceso que parte desde una intencionalidad anticipatoria, es decir, es comunicar antes, y/o prepararse para amortiguar cualquier conflicto que pueda surgir en el desarrollo de las actividades de la empresa. Esto se traduce en el diseño de escenarios a futuros, difusión de información, utilizando canales gráficos, audiovisuales, alternativos, campañas de divulgación y concientización, las TIC y todo instrumento comunicacional que tenga como objetivo la preparación y mitigación de riesgos e impactos.

La comunicación preventiva promueve comportamientos asertivos, actitudes positivas en todos los públicos de la organización, tanto en los públicos internos como en los externos. La comunicación preventiva persigue los siguientes objetivos:

- ✓ Corregir hábitos, mejorar el conocimiento y finalmente sensibilizar.
- ✓ Formar a la población sobre aspectos que le conciernen directamente.
- ✓ Consolidar conceptos y conocimientos.
- ✓ Generar menos situaciones de riesgo.
- ✓ Ayudar a afrontar la situación a percibir riesgos y a tomar decisiones.

Para cumplir con estos objetivos, podemos reconocer los sistemas de alerta que son indicadores que advierten de situaciones que pueden develar una posible crisis. Estos indicadores pueden ser desde los estudios sociológicos hasta los canales de feedback de los trabajadores, las quejas o reclamaciones de usuarios o clientes, las actuaciones de organizaciones similares y de organizaciones antagonistas.

Por otro lado, el discurso preventivo⁷ ayuda a elaborar el mensaje de la comunicación preventiva. El discurso preventivo tiene las siguientes características:

- ✓ Persuasivo, ya que busca un cambio de comportamiento en el destinatario.
- ✓ Interpela al sujeto social, como miembro del sistema
- ✓ Implica activar el umbral de alerta que toda persona tiene, es decir, la percepción del peligro y del riesgo.
- ✓ Puede darse de manera formal o informal.

3.3.3 Comunicación externa

• La imagen de la empresa

El sector minero se caracteriza por presentar una imagen negativa, que está en la percepción de los sujetos sociales. En muchos casos el nombre mismo de la empresa se asocia a un conjunto de atributos y características que no han sido generados por la propia empresa, sino por un mal manejo de la imagen, y un mal desempeño en las estrategias de acercamiento con la población del área de influencia directa y con la sociedad en general. Del mismo modo, las empresas constructoras de infraestructura vial se enfrentan a una problemática similar, las

⁷ En el artículo "Comunicación para la prevención" de Recursos humanos.com, aborda los temas de prevención y comunicación en temas de seguridad en el trabajo. Si bien es cierto, es un tema distinto al que enfocamos en este documento, sin embargo, nos ayuda a entender las relaciones del proceso de la comunicación en la prevención.

distorsiones y problemas relacionados a la imagen provienen de la misma población que lindera con la obra.

Es importante crear un “mapa de creencias” e identificar las fuentes de información e influencia que con respecto a nuestra marca o nombre de la empresa pueda crearse no desde la propia empresa sino desde otras fuentes. La gestión de la imagen es un aspecto que se debe considerar para los procesos de comunicación en las relaciones comunitarias, ya que, nos permitirá conocer qué imagen tienen de nuestra empresa los actores involucrados, y de esa manera, aplicar las estrategias de comunicación adecuadas.

La comunicación externa relacionada a las relaciones comunitarias en las obras de construcción civil o del sector extractivo debe estar orientada a mejorar las relaciones con los actores involucrados, dando a conocer las actividades desarrolladas y recogiendo información para efectuar acciones acertadas con el fin de disminuir el riesgo de conflicto.

• **Definición de Comunicación Externa**

La comunicación externa en las organizaciones implica dar y recibir información entre las organizaciones y sus entornos relevantes, identificándose en ella dos actividades comunicativas importantes e interrelacionadas (Kreps, 1995, pág. 257):

- ✓ Enviar la información de la organización a los representantes del entorno relevante
- ✓ Buscar la información pertinente del entorno relevante para la organización

Para Myriam Cabrera la comunicación externa consiste en transmitir una imagen efectiva de imágenes, valores y suposiciones, a través de procesos de convencimientos y persuasión sobre lo que la organización es y hace (Cabrera, 2008, pág.29). Cabrera señala que la función comunicativa externa de la organización incluye:

- ✓ Responder a preguntas sobre procedimientos y políticas
- ✓ Informar a grupos interesados sobre logros y progreso
- ✓ Persuadir e involucrar a los grupos de interés

- ✓ Coordinar actividades reguladoras
- ✓ Promover una imagen positiva

3.3.4 Comunicación interpersonal o comunicación interactiva

La comunicación interpersonal permite a los individuos establecer y mantener relaciones. “Comunicación oral interpersonal oral es el proceso que ocurre entre una fuente – emisor y un receptor que están enviando y recibiendo mensajes en una transacción continua. Es el hecho de hablar cara a cara, en un nivel de interacción persona a persona” (Fonseca, 2005, pág.20). Esta comunicación se caracteriza por ser directa con un fuerte contenido no verbal.

- Retroalimentación – Feedback: En la comunicación interpersonal, el feedback o retroalimentación, es una práctica que ayuda a mejorar la efectividad de la comunicación, ya que, permite que los receptores manifiesten a los emisores la información que aquéllos han entendido al interpretar lo que dicen éstos. Al mismo tiempo, los emisores pueden corregir sus propias intervenciones para que los emisores las interpreten cada vez con más precisión.
- Requisitos de la comunicación interpersonal: El objetivo de toda comunicación interpersonal debe ser la satisfacción mutua de expectativas, para lo cual, los interlocutores tienen que cumplir con cuatro requisitos:
 - ✓ Saber escuchar
 - ✓ Deber compartir
 - ✓ Querer comprometerse
 - ✓ Interactuar recíprocamente

CAPÍTULO IV

DISEÑO METODOLÓGICO

4.1 Tipo de investigación

El enfoque del presente informe es cualitativo con metodología de sistematización de experiencias, dentro de la investigación cualitativa la sistematización de experiencias es la interpretación – reflexión y construcción de procesos vividos que mediante la reflexión y el análisis crea conocimiento.

4.2 Enfoques de Sistematización

Según Ghisso⁸, existen cinco enfoques metodológicos para la sistematización, para esta experiencia se tomó en cuenta solo dos de ellos: el enfoque hermenéutico y el enfoque dialógico e interactivo. *Enfoque hermenéutico*: Se entiende a la sistematización como reconstrucción de la práctica. Nuestra experiencia se enfoca en un análisis interpretativo de los sujetos de la práctica, develando intencionalidades, sentidos y dinámicas para reconstruir las relaciones entre sujetos sociales de la práctica para dar cuenta de la densidad cultural de la experiencia. El enfoque hermenéutico implica interpretar la situación, de darle sentido desde los actores que intervienen en la experiencia.

Enfoque dialógico e interactivo: Se entiende a la sistematización como producción dialógica de saber. Se toma este enfoque porque la experiencia se entiende como un espacio de interacción, comunicación y relación, en ese sentido presta atención al lenguaje a referentes externos e internos que permiten tematizar problemas que se dan en las prácticas sociales. Este enfoque permite entender el relacionamiento comunitario, aspecto importante en esta experiencia, ya que, se da en un espacio donde se desarrollan procesos comunicacionales y de relación. Toda acción es reconocida como espacio dialógico, donde relacionamos diálogo y contexto.

⁸ Ghisso A. De la práctica singular al diálogo con lo plural. Aproximaciones a otros tránsitos y sentidos de la sistematización en épocas de la globalización. La Piragua, Revista Latinoamericana de Educación y Política. Sistematización de prácticas en América Latina 1999, (16) p 5-11

Considerando estos dos enfoques se han considerado los siguientes pasos para la elaboración del presente informe:

Cuadro 1: Enfoques metodológicos

ENFOQUE DIALÓGICO	ENFOQUE HERMENEÚTICO
La experiencia a trabajar tiene espacios de interacción, comunicación y relación	Interpretaremos comprenderemos y analizaremos la experiencia en un contexto determinado manteniendo siempre una visión holística de la misma.
Analizaremos la experiencia desde el punto de vista de las relaciones tanto internas como externas (las interacciones, las comunicaciones).	Analizaremos e interpretaremos la experiencia desde un espacio sociocultural. Describiremos contextos.
Identificaremos problemáticas que se originen en las relaciones de los diversos actores de la experiencia.	Buscaremos comprender la experiencia mediante procesos no estructurados.
Entenderemos la experiencia en las relaciones sociales que se establezcan en los contextos donde se desarrolla.	Identificaremos y analizaremos las relaciones y dinámicas entre los actores
	Comprenderemos los significados, sentidos acciones y discursos de los sujetos para entender las lógicas e interpretaciones de las relaciones sociales en las prácticas.
	Analizaremos los actores

Fuente: Elaboración propia

4.3 Recopilación de información

Para el desarrollo de la experiencia se planearon tres etapas de reconstrucción. Durante la primera etapa, “planificación”, se explora el ámbito que se va a trabajar, una vez elegido el sector se delimita el objeto y objetivo, con ello se define los ejes temáticos y se define la metodología. La segunda etapa es la “recuperación de información” donde se acopia los insumos documentarios, aquí se recopila y desarrolla la información, en esta etapa también se analiza la información. Finalmente, la tercera etapa es de la “interpretación y redacción de la sistematización”, en esta fase se realiza una interpretación crítica de la experiencia y síntesis de los aprendizajes.

1. Planificación
2. Recuperación y análisis
3. Interpretación crítica y comunicación de los aprendizajes.

Cuadro 2: Etapas de reconstrucción de la experiencia

ETAPAS	ACTIVIDADES	PRODUCTOS
1. Planificación	Selección del ámbito a trabajar	Plan preliminar de sistematización
	Delimitación del objeto	Matrices terminadas
	Delimitación del objetivo	
	Establecimiento de los ejes temáticos	
	Diseño de la metodología	
2. Recuperación de la información	Recopilación de la información	Informe técnico
	Acopio y ordenamiento de la información	
	Desarrollo del marco de referencia	
	Estudio y análisis crítico de la información	
3. Interpretación y redacción de la sistematización	Interpretación crítica	Síntesis de los aprendizajes Redacción de informe
	Síntesis de los aprendizajes	
	Redacción del documento	

Fuente: Elaboración propia

1. Planificación: En un primer momento es importante identificar cual es el ámbito de la experiencia profesional del comunicador y en qué medida puede aportar de manera valiosa a la profesión y a la sociedad. En esta etapa se identifica el objeto en fichas y matrices que van a facilitar y orientar el ordenamiento de la información. Las matrices responden las preguntas de: qué voy a sistematizar, para qué, y cuáles son los componentes de la experiencia.

2. Recuperación de la información: La información es relevante para la reconstrucción de la experiencia, para este caso se hizo revisión de los informes que mensualmente se elaboraban en el área de comunicaciones, los planes operativos presentados al inicio del proyecto, matrices que se usaron para el diagnóstico, cartas a los propietarios, matrices de consultas quejas y reclamos, actas de reuniones, mallas de capacitación a la comunidad, mapa de riesgos, mapa de actores, piezas comunicacionales, registro audiovisual. Una vez acopiada la información se ordenó la misma tomando como referencia el proceso de trabajo y etapas de la construcción del proyecto vial, para lo cual identificamos que a cada proceso le correspondían estrategias comunicacionales. Para el desarrollo del marco de referencia se revisó bibliografía, la cual es muy escasa

en este campo, mucha de la información se encontró en la red, ya que, el ámbito de las relaciones comunitarias para proyectos viales es aún poco estudiado.

3. Interpretación y redacción de la sistematización: En la redacción del documento el principal propósito ha sido explicar el aporte de lo vivido identificando los nuevos conocimientos obtenidos a través de la experiencia.

CAPÍTULO V

RESULTADOS DE LA SISTEMATIZACIÓN DE LA EXPERIENCIA PROFESIONAL

5.1. Contexto en los que se desarrolla la experiencia

A continuación, nos enfocamos en los escenarios económicos, políticos y sociales donde se desenvuelve nuestra experiencia, desarrollaremos los contextos de la experiencia a nivel nacional y también a nivel local incidiendo en los distritos que se encuentran dentro del área de influencia del proyecto y resaltando los sucesos que tienen mayor preponderancia para el presente informe.

Consideraremos desde el mes de marzo del 2010 hasta diciembre del 2011

5.1.1. Contexto económico

- ✓ En lo que respecta a economía, el nuevo sol se aprecia marcadamente respecto a otras importantes monedas. La economía peruana habría crecido 8.9 por ciento al cierre del 2010 afirmó el jefe del Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), Aníbal Sánchez.
- ✓ El 2011 ha sido un año donde las principales variables macroeconómicas en el Perú han registrado un buen resultado, con relación a los países de la región, con un crecimiento proyectado del PBI de 6.9% y un superávit fiscal de 1% del PBI.
- ✓ En junio del 2011 13,48% avanzó la construcción en los últimos 12 meses, a abril. Fue el segundo sector que más creció.
- ✓ 0,91% perdieron la minería e hidro-carburos en el último año, a abril. Fue el segundo rubro que más cayó.

5.1.2. Contexto político

- ✓ Elecciones municipales: Durante el año 2010, diversos partidos organizaban la campaña para los comicios municipales. Así, el 3 de octubre del 2010 se realizaron las elecciones municipales de Lima para suceder al alcalde Lima Metropolitana Luis Castañeda Lossio, y los

demás alcaldes de los distritos que conformar Lima Metropolitana. Susana Villarán obtuvo el primer lugar, convirtiéndose así en la primera mujer alcaldesa de Lima elegida por medio de elecciones.

En los distritos de Ate Vitarte, Lurigancho Chosica y Chaclacayo, distritos donde se ejecuta el proyecto de construcción fueron elegidos alcaldes: Oscar Benavides Majino del partido Somos Perú; Lurigancho Chosica, Luis Bueno Quino, y Chaclacayo, Alfredo Valcárcel Cahen.

- ✓ Elecciones presidenciales: Comicios generales en el 2011 del mes de junio (segunda vuelta electoral) para la elección del nuevo presidente del Perú. En la jornada electoral se disputaron la presidencia los candidatos Keiko Fujimori y Ollanta Humala, siendo ganador este último.
- ✓ Ley de Consulta Previa: Se realizó en setiembre de 2011, la publicación de la Ley de Consulta Previa (cuyo Reglamento está aún en elaboración), con el objetivo de desarrollar el contenido, principios y procedimientos del derecho de consulta previa a los pueblos indígenas u originarios. Uno de los vacíos importantes de la Ley tiene que ver con la oportunidad de la aplicación de la consulta previa a lo largo del ciclo de un proyecto, que para evitar convertirse en un costo económico prohibitivo tendría que aplicarse antes de la etapa de explotación de los recursos naturales.

Definido esto, un segundo tema tiene que ver con la capacidad del Estado para la implementación del procedimiento de consulta y las capacidades, tanto de recursos humanos como de presupuesto, que tiene que crear y asumir. Además, existe dudas con respecto a algunas de sus definiciones y alcance, como, por ejemplo: en caso de oposición de los pueblos indígenas al desarrollo de un proyecto.

5.1.3. Contexto social

- ✓ Conga en Cajamarca: Aún pendiente de solución, el conflicto social por el proyecto minero Conga ha sido el que más inestabilidad política ha causado. A fines de noviembre del 2011, cuatro provincias cajamarquinas iniciaron un paro, con el apoyo del gobierno regional, por el peligro ambiental que implicaba el inicio de las operaciones mineras en la zona.

- ✓ Crisis en Puno: A pocos días de la segunda vuelta electoral, la convulsión se apoderó de Juliaca, por demandas de limpieza en ríos y en contra de la minería en algunas provincias. Bloqueo de vías, por ejemplo, la de ingreso en Desaguadero, y la toma del aeropuerto de Juliaca, solo se sumó los diálogos interrumpidos del Ejecutivo con los gremios en protesta: el saldo fue de cinco fallecidos en el 'juliacazo'.
- ✓ Conflictos sociales en diferentes puntos del país: Existe una demanda de diálogo por parte de organizaciones civiles, gremios, comunidades campesinas y nativas involucradas en muchos de esos conflictos, pero además del diálogo hay expectativas porque sus resultados, con el apoyo del Estado, puedan materializarse en soluciones equitativas e incluyentes.
- ✓ Inseguridad ciudadana: La sensación de inseguridad aumentó debido a la visibilidad que hace de ella la prensa y una aparente mala gestión del Ministerio del Interior y de la Policía Nacional. Se hacen repetitivas las imágenes y noticias de asesinatos, asaltos, secuestros entre otros.
- ✓ Las obras viales en Lima: El común denominador en el panorama de muchas zonas de Lima Metropolitana es la ejecución de grandes obras de infraestructura vial en los que se encuentran involucrados 20 distritos. La coincidencia en las fechas de ejecución de los proyectos viales ha traído problemas del tráfico de los vehículos; los desvíos de rutas, la pérdida de tiempo, la contaminación ambiental y sonora han generado malestar en la población.
- ✓ Funcionamiento del Metropolitano: Otro problema relacionado al transporte público es la puesta en funcionamiento del METROPOLITANO sistema de transporte mediante buses de recorrido formal y eficiente que lo común, el cual se inauguró durante los últimos meses del año. El sistema mitiga en parte el problema del transporte de la ciudad, sin embargo, no se ha dado a vasto, teniendo una alta demanda frente a la insuficiente cantidad de buses, lo que ha generado un clima de desconfianza respecto a la solución que los proyectos viales le puedan dar al transporte público.

5.1.4. Contexto institucional

- ✓ La estructura organizacional y los procesos de gestión internos, han sido más desarrollados en Colombia, donde se han desarrollado actividades y gestiones para cumplir con los estándares de calidad en cada una de las áreas que conforman la organización. En la actualidad, en el Perú, se está implementando procesos para mejorar los procedimientos de cada una de las áreas que conforman la empresa, sin embargo, el área de comunicaciones no está siendo considerado en estos procesos.
- ✓ Sistema de Gestión de Calidad: La empresa Conalvías se encuentra en proceso de implementación de la norma ISO 9001:2008 – Sistema de Gestión de la Calidad para toda la organización. Se realizó la organización de todos los registros generados en la obra (oficina técnica y campamento). En el área de comunicaciones se organizan los registros y procedimientos generados, lo que da orden y clasificaciones a los materiales.
- ✓ Enfrentamiento de sindicatos en las inmediaciones de la obra: Dos sindicatos de obreros de construcción civil protagonizaron una gresca por cupos de trabajo, el enfrentamiento se dio frente al campamento almacén de nuestra obra. El motivo de la gresca fue la disconformidad respecto a los cupos de trabajo pues se decía que nuestra empresa no incluye a los obreros de la zona. Se suspendieron los trabajos paralizando el inicio de la obra.

5.1.5. Contexto ambiental

- ✓ Contaminación atmosférica en los distritos del este de la capital limeña: Los distritos de Lima Este presentan la mayor concentración de contaminación atmosférica de la capital, según informó el presidente del Servicio Nacional de Meteorología e Hidrología del Perú (Senamhi), Willar Gamarra. Los niveles de contaminación del aire en distritos como Ate superan en cuatro veces el límite permitido para la salud humana.
- ✓ Debate sobre el requerimiento del estudio de impacto socioambiental para proyectos e inversión: Durante el mes de febrero del 2011 se abrió el

debate sobre la necesidad de presentar el estudio de impacto ambiental como requisito de proyectos de inversión. La ministra de Justicia, Rosario Fernández, aseguró que los Decretos de Urgencia 001 y 002–2011, que disponen facilidades para el desarrollo de 33 proyectos de inversión, no eliminan el requisito del estudio de impacto ambiental y solo buscan otorgar facilidades a los inversionistas.

5.2. Antecedentes

5.2.1. Condiciones existentes en el entorno de la obra vial

Antes de difundir comunicaciones y establecer relaciones de cualquier tipo con los actores sociales que se encuentren en la zona fue necesario conocer la situación en el área de entorno de la obra vial.

El mapeo de actores y la identificación de los públicos objetivos sirvieron para establecer estrategias de acción adecuadas para lograr una efectiva comunicación y manejo de conflictos en la zona. Por otro lado, el análisis de la situación y/o diagnóstico permitió identificar grupos clave, conocer sus expectativas, identificar oportunidades para la facilitación de relaciones, tener información de las comunicaciones precedentes, conocer percepciones, medir impactos positivos y negativos; en general nos permitió establecer pautas para la estrategia de intervención en la zona.

5.2.2. Descripción de la experiencia: Análisis de la situación

El desconocimiento y desinformación de los pobladores y diferentes actores sociales sobre los riesgos y beneficios que conlleva la obra de construcción no facilita su normal desarrollo, se desatan reacciones de actores sociales, específicamente pobladores, frente a las actividades de obra que la constructora realiza. Frente a ello se implementan gestiones de comunicación para crear una atmosfera cordial que tenga como base la confianza y que brinde condiciones adecuadas para la realización del proyecto.

Durante toda la ejecución del proyecto, se puede estimar que un gran porcentaje de problemas que se dieron en la zona fueron entre la comunidad y

el Ministerio de Transportes y Comunicaciones (MTC) – Provías⁹. La empresa contratista (Conalvías) actuó como facilitadora y mediadora, realizando acciones que faciliten las condiciones para que los representantes del MTC realicen las negociaciones correspondientes. Es necesario mencionar que la contratista, Conalvías, por aspectos contractuales no puede negociar directamente en temas como expropiaciones de propiedad, y/o realización de ampliaciones de trabajos¹⁰, sin embargo, es responsable de comunicar e informar a la población sobre los avances de los trabajos, así como también, de manejar las diferencias que se generen producto de las actividades de construcción de la empresa, mitigando los impactos, y por ende, evitando que se conviertan en conflicto.

Conalvías se encuentra en la zona de trabajo, siendo percibida ante los actores sociales, como representante del proyecto. Este rol de “representante” es difícil de manejar pues no se tiene autoridad para tomar decisiones en las negociaciones relacionadas a expropiaciones (tema que es primordial a la población), indemnizaciones u otros temas donde es directamente responsable Provías. Sin embargo, para Conalvías urge tener la confianza de los actores sociales para poder iniciar los trabajos por ello, se realizó una estrategia orientada a establecer relaciones de confianza basadas en la **comunicación efectiva y oportuna** de las actividades que viene desarrollando el proyecto en marcha.

Ejecutamos diversas actividades que permitieron acercamientos a la población como reuniones, talleres, visitas, a fin de que la comunidad disipe sus dudas con referencia a los trabajos de obra en la zona. La empresa, cumplió ese rol para de esa manera garantizar y permitir el avance de la obra, ya que, es importante cumplir con los plazos establecidos por el cliente. El manejo de los impactos sociales se realizó satisfactoriamente, no se desencadenaron conflictos que tengan gran impacto, de ser así habría sido muy difícil continuar con la obra vial, ya que hubiera generado retrasos en los trabajos y por ende

⁹ Provías es un ente del Ministerio de Transporte y Comunicaciones (MTC) que está encargado de la ejecución de proyectos de construcción, mejoramiento, rehabilitación y mantenimiento de la Red Vial Nacional, con el fin de brindar a los usuarios un medio de transporte eficiente y seguro, que contribuya a la integración económica y social del país.

¹⁰ Son acciones que según el contrato le corresponde resolver a Provías del MTC

significativos gastos para el proyecto. Por tanto, desarrollar los trabajos sin conflictos se convierte no en una alternativa sino en una condición para que el proyecto sea viable.

5.2.3. Actividades de comunicación precedentes

Durante el inicio de los trabajos de obra la situación social a la que el proyecto se enfrentaba no era nada favorecedora, mucha desinformación y poca información había en los discursos de los pobladores de la zona respecto a la construcción de los trabajos, resultado de ello, se encontraban posiciones negativas y positivas frente al proyecto. El trabajo informativo que se había realizado antes de nuestra llegada a la Obra no había sido suficiente para resolver las dudas de los pobladores, no se encontraron indicadores que den cuenta de que se hayan realizado actividades de comunicación en la zona. Se entrevistó a los principales dirigentes de los sectores que se encuentran en el área de influencia directa quienes manifestaron la ausencia de promotores o agentes del MTC que informen acerca del proyecto.

Sin embargo, durante las visitas a campo, ya cuando el proyecto inició, se comprobó que el MTC proseguía con negociaciones para la expropiación de propiedades en la zona, es claro, que era un tema prioritario, pues dependía mucho que estas negociaciones se concretaran para dar marcha adelante a la construcción del proyecto.

Durante los primeros meses de inicio del proyecto dichas conversaciones aun no llegaron a concretarse, la población tenía dudas y desconfianza referente a las actividades y propuestas del MTC, la información que tenía la población era escasa, lo que sabían venía de rumores entre pobladores. A nivel gubernamental se supo que los municipios enviaron cartas informativas a los pobladores en las que informaba que debían respetar el área de retiro de propiedad, debido al inicio de los trabajos para la construcción del Viaducto Ramiro Prialé – Las Torres¹¹.

En conclusión, se puede deducir que los grupos de interés, afectados por los trabajos, desconocen el desarrollo del proyecto y los beneficios que

¹¹ La construcción de veredas y vías para el proyecto demanda que las propiedades se retiren hacia el interior aproximadamente 1 o 2 metros.

traerá. Por lo tanto, la incertidumbre y la desconfianza generan la sensación de “intromisión” de la empresa constructora en sus espacios y dinámica urbana, lo que resulta negativo para Conalvías convirtiéndose ello en un riesgo social para el proyecto vial.

5.3. Objetos del proceso

Identificar a los actores nos permitirá entender el contexto social e institucional de la experiencia. Podemos mencionar que son tres los actores clave que intervienen en el desarrollo del proyecto vial: el Estado, la Empresa y la Población.

1.- El estado: En el proyecto vial, el estado estaría representado por Provías que es una entidad del Ministerio de Transporte y Comunicaciones (MTC), dueña del proyecto.

2.- La empresa: La empresa contratista¹² es Conalvías, es quien Provías contrató para ejecutar el proyecto vial.

3.- Grupos de interés. En el estudio de impacto socioambiental se le llama población¹³. Los grupos de interés son el universo de grupos e individuos a los cuales nuestras acciones impactarán.

Los grupos de interés identificados se encuentran en el sector público, privado y sociedad civil. Está conformado por todos los grupos sociales, personas o grupos de personas que tiene impacto en, o pueden ser impactados por el proyecto. La identificación de los grupos de interés y su naturaleza es importante para reconocer de qué manera se afecta a cada uno de ellos.

¹²El término contratista se refiere al **contrato** que realiza con el cliente para realizar el proyecto vial de acuerdo al contrato.

¹³ Según la línea de base del Estudio de Impacto Socioambiental del proyecto.

OBJETOS DEL PROCESO



El contratista para esta obra es la empresa Conalvías, y el Estado está representado por Provías.



Los grupos de interés son los grupos sociales o personas que tienen impacto o pueden ser impactos por el proyecto

Fotografías propias

Cuadro 3: Rol de los actores clave

ROL DE LOS ACTORES CLAVE	
LA CONTRATISTA: CONALVÍAS	PROVÍAS- MTC
Comunicar e informar acerca de los trabajos de obra a realizarse	Comunicar los beneficios del proyecto
Conciliador, mediador	Negociar terrenos
Gestión para solucionar daños a consecuencia de la construcción	Gestión para el pago de indemnizaciones
Fuente. Elaboración propia	

5.4 Los públicos objetivos

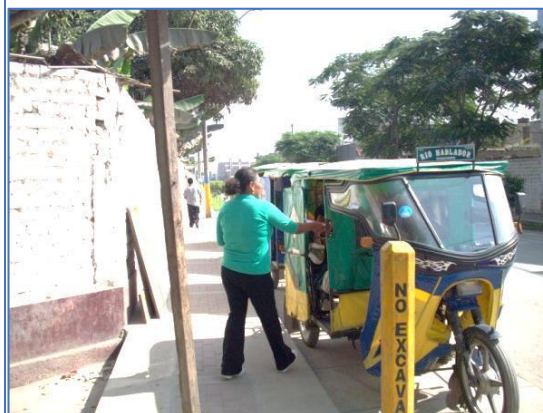
Llamaremos así a quienes estará dirigido nuestro mensaje mediante diversas estrategias comunicacionales. Para identificar los públicos objetivos se tuvieron dos prácticas: las visitas a campo y la consulta a las fuentes primarias.

- Público objetivo primario: El público objetivo primario lo conforman las asociaciones vecinales, instituciones educativas, asociaciones de comerciantes, establecimientos comerciales, empresas, residentes y propietarios del área de influencia directa de la obra, vehículos de transporte público y privado que transita por las calles intervenidas en el proyecto.

PÚBLICO OBJETIVO PRIMARIO



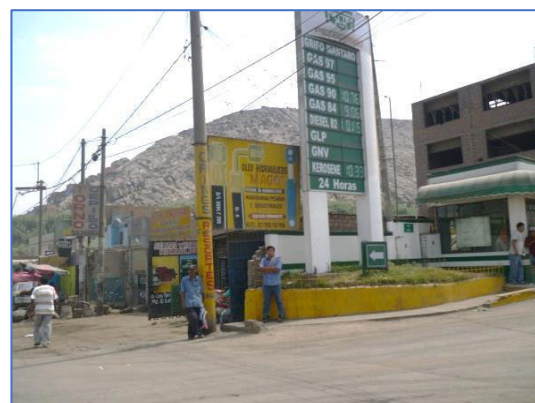
Los comerciantes que se encuentran en la zona del área de influencia directa.



Los vehículos que transitan en las calles intervenidas por el proyecto de construcción.



Grandes empresas distribuidoras que se encuentran dentro del radio donde se desarrolla la obra.



Empresas colindantes a la zona de trabajo que prestan servicio a público.

Fotografías propias

- El público objetivo secundario: Lo conforman las asociaciones, organizaciones e instituciones que conforman el área de influencia indirecta de la obra. Vale hacer la precisión que son aquellos que no se encuentran dentro del perímetro del área de influencia directa, pero que son igualmente impactados.

5.5. Gestión de las relaciones comunitarias

5.5.1. Coordinación de acciones: Toma de decisiones

Para la coordinación de acciones y la toma de decisiones durante su gestión el comunicador consideró y aplicó los siguientes aspectos:

Conocer el negocio y sus procesos. La coordinación con el área de ingeniería es fundamental para el éxito de la gestión, es importante conocer el proceso productivo de la obra (cronograma de actividades, alcance, maquinaria utilizada en cada de las etapas, cantidad de personal, otros) ello permitirá elaborar el discurso preventivo y el abordaje que se aplicará a los públicos objetivos.

ACTIVIDADES DE OBRA



Demolición de pavimento en la Carretera Central



Construcción de viviendas en la Av. Las Torres



Carguío de volquetes en la Av. Las Torres



Desvío del tránsito vehicular en la Carretera Central

Fotografías propias

Prevención e información. La comunicación con el área de ingeniería debe ser continua, ya que, es frecuente que se adelanten o cambien el orden de las actividades programadas. El comunicador debe estar pendiente de aquellos posibles escenarios para poder actuar de manera oportuna, tal es así, se asistía a las reuniones semanales donde cada área de la empresa comunicaba sus actividades de esa manera todos estábamos enterados, con esta información podíamos priorizar los actores sociales con los que trabajaríamos.

Responsabilidad social. El área de comunicaciones empíricamente unificó los criterios de responsabilidad social con los de responsabilidad técnica. Se hizo esfuerzos para equilibrar estos dos criterios puesto que la empresa da mayor importancia al criterio de responsabilidad técnica que está encajada en el cumplimiento estricto del contrato (muchas veces no se analizó los impactos sociales de dichas decisiones), es decir, lo más importante no es el cómo sino el para qué. A pesar de ello, para el comunicador, las prácticas responsables con los actores sociales eran siempre un referente importante para la toma de decisiones, ello permitió tener relaciones llevaderas con los grupos de interés.

RESPONSABILIDAD SOCIAL



La obra desarrolló un programa de educación vial y medio ambiente dirigido a las comunidades de la zona.



Los talleres sobre seguridad vial se llevaron a cabo principalmente en los colegios de la zona.

Fotografías propias

5.5.2 Diagnóstico situacional y social: identificando y aplicando las herramientas de relaciones comunitarias

El propósito de un diagnóstico situacional es la posibilidad de obtener información certera de los grupos de interés (quienes son, cuántos son, espacios de relación, asuntos conflictivos) para así conocer, actuar y decidir sobre la realidad y escenarios que se presenten. Las herramientas aplicadas para el diagnóstico situacional fueron: matriz de grupos de interés y cuadro de identificación y valoración de indicadores de conflicto.

- ✓ Matriz de grupos de interés: Aquí identificamos los grupos sociales que son impactos por el proyecto, también se encuentran los grupos sociales que con sus acciones impactan al proyecto (ver cuadro 4)

- ✓ Cuadro de identificación y valoración de indicadores de conflicto: Se presentan las respuestas de los actores sociales frente a los impactos o acciones de la obra en la población.

Cuadro 4: Grupos de interés

MATRIZ DE GRUPOS DE INTERÉS			
	Grupos de Interés	Características	Relación con la empresa
1	Municipalidades	Constituidas por los distritos de Ate Vitarte, Chosica, Santa María de Huachipa.	Entidades accesibles, con política de puertas abiertas. Colaboradoras.
2	Asociaciones vecinales *	Desagrupadas, falta de integración, carencia de capacidades institucionales y de gestión.	Desconfiadas pero accesibles. Los motiva entablar el contacto para conocer el proyecto.
3	Pobladores de la zona*	Sector urbano, casas de concreto.	Defensiva, falta de confianza al contratista debido incidentes anteriores.
4	Asociaciones de comerciantes*	Desagrupadas.	Tuvieron reuniones con equipo del MTC, sobre situación de propiedades. Recurren a la contratista para facilitar sus procesos de negociación.
5	Instituciones educativas*	Instituciones particulares, de nivel primario y secundario.	El acercamiento se da por asegurar la integridad de los alumnos en zonas de obra.
6	Empresas de transporte	Organizadas.	Interesadas por las rutas.
7	Empresas Industriales**	Sector industrial, de servicios cuentan con vehículos de distribución que circulan por las vías intervenidas.	Interesadas, comportamiento coercitivo con la empresa. Actitud proactiva para la consulta de información con la empresa.
8	Establecimientos comerciales*	Restaurantes, bodegas, tiendas comerciales.	Defensiva
* Grupos de interés ubicados dentro del área de influencia directa.			
**Empresas industriales del área de influencia directa e indirecta			
Fuente: Elaboración propia			

Indicadores de conflicto: Las respuestas de los actores sociales frente a las incomodidades o impactos de la obra se manifestaban mediante diversas respuestas, una de ellas era el envío de cartas o denuncias a los medios de prensa. A ello, para reconocer y monitorear estos impactos o incomodidades se agruparon dichas respuestas en indicadores que nos servían para hacer seguimiento de la presencia de conflicto en el desarrollo de la obra, los cuales son:

- *La carta notarial:* Documento remitido por los grupos de interés hacia la empresa constructora manifestando su incomodidad por los trabajos realizados, el argumento que en la mayoría de casos manejaron fueron los reclamos es la interrupción de sus actividades comerciales.
- *Denuncias a medios de prensa:* Durante la construcción del proyecto se reportaron varios casos de vecinos afectados por las obras. La mayoría de ellos no habían sido considerados como grupos afectados.
- *Cartas de reclamos al cliente (Ministerio de Transporte y Comunicaciones):* Documentos remitido por los grupos de interés hacia el Ministerio de Transporte - Provías informando de incomodidades por el desarrollo de la obra.
- *Cartas de reclamos a la empresa contratista:* Documentos remitido por los grupos de interés hacia la empresa contratista informando de incomodidades por el desarrollo de la obra.
- *Reportes de quejas mediante canales de comunicación a la empresa:* La empresa tiene mecanismos que permiten conocer las inquietudes quejas y reclamos sobre los trabajos de obra.

Cuadro 5: Indicadores de conflicto

INDICADORES DE CONFLICTO		
Indicadores	Descripción	Emisores
Cartas notariales	Son cartas emitidas por lo actores sociales dirigidas a la empresa constructora, donde se comunica las posibles responsabilidades que tiene la empresa por alguna actividad de obra realizada	Establecimientos comerciales y empresas
Denuncias a medios de prensa	Los actores sociales, convocan a los medios de prensa para denunciar supuestas irregularidades o daños a la comunidad durante el proceso de construcción	Vecinos y organizaciones vecinales
Denuncias de medios de comunicación	Los medios de comunicación difunden noticias que indican que el proyecto genera desorden y contaminación en la zona.	Medios de comunicación
Cartas de reclamos a la empresa	Son documentos dirigidos a la empresa con los objetivos de hacer formal el reclamo. También se realiza cuando el emisor desconoce la existencia del comunicador social.	Vecinos, organizaciones vecinales, establecimientos comerciales y empresas.
Cartas de reclamos a Provías	Estas cartas generalmente la realizan los actores sociales que son impactados por el proyecto y que hasta la intervención de la constructora no han tenido respuesta alguna de parte de la entidad.	Vecinos, organizaciones vecinales, establecimientos comerciales y empresas.
Cartas de reclamos a la supervisión	Estas cartas son dirigidas a la Supervisión generalmente cuando los actores sociales sugieren o presentan algún cambio del proyecto.	Vecinos, organizaciones vecinales, establecimientos comerciales y empresas.
Protestas en zonas de obra	Son reclamos que realizan generalmente los vecinos de la zona debido a alguna obstrucción de vías o trazo del proyecto que al ser culminado los impactarían negativamente.	Vecinos
Llamadas a la central comunicando reclamos. Matriz de quejas y reclamos	Es una herramienta que nos ayuda a monitorear las diversas situaciones que se generan producto de las actividades de obra.	Área de influencia directa
Fuente: Elaboración propia		

Estos indicadores son recurrentes durante el proceso constructivo del proyecto, su presencia y constancia entretejen potenciales situaciones conflictivas que pueden poner en riesgo el normal desarrollo de la obra, el grado que cada una alcanza a la obra es distinto, así podemos identificar estos indicadores posicionándolos en una escala que nos permite ver su aproximación a un conflicto:

Cuadro 6: Valoración de los indicadores de conflictos

VALORACIÓN DE INDICADORES DE CONFLICTOS		
Indicadores de conflictos	Escala	Manejo
Cartas notariales	5	Lo maneja el área legal corporativa de la empresa. La acción se elevó a otro nivel
Denuncias a medios de prensa	5	Lo monitorea y gestiona el Comunicador Social
Cartas de reclamos a la empresa contratista	4	Lo monitorea y gestiona el Comunicador Social
Cartas de reclamos a Provías	4	Lo monitorea el CS
Cartas de reclamos a la supervisión	4	Lo gestiona y monitorea CS y jefes de Ingeniería
Interferencias con los trabajos de obra	5	Lo monitorea la ingeniería de interferencias
Protestas en zonas de obra	5	Lo gestiona y monitorea el CS y jefes de Ingeniería.
Llamadas a la central reportando reclamos	3	Lo gestiona y monitorea El CS
*Escala: 1: muy baja, 2: baja, 3: media, 4: alta, 5: muy alta		
Fuente: Elaboración propia		

Cada uno de estos indicadores tiene un valor para el área de comunicaciones ya que permite conocer y sondear conflictos o los posibles conflictos que se presenten. Es obligación del área de comunicaciones darle seguimiento a las situaciones que se manifiesten debido a la presencia de estos indicadores, de esa manera, se regula la presencia de conflictos y se plantean estrategias para contrarrestar la extensión o aumento de la magnitud de este.

5.5.3. Gestión de los impactos, las amenazas y riesgos

Para realizar el proyecto vial se realizan actividades de obra como demolición de pavimento, perforación de veredas, movimientos de maquinarias entre otros. Estas actividades generan incomodidad a la población y en muchos casos los afectan social y económicamente. Una herramienta metodológica para reconocer los impactos que afectan a cada grupo de interés es el cuadro de procesos constructivos y riesgos (ver cuadro 7).

Cada etapa del proceso constructivo genera un impacto, el control de este impacto debe ser monitoreado también por el área de medio ambiente, seguridad y el área de comunicaciones.

Cuadro 7: Cuadro de procesos constructivos y riesgos en los grupos e interés

GRUPO DE INTERÉS AFECTADO	PROCESO CONSTRUCTIVO	AMENAZAS	RIESGOS
<ul style="list-style-type: none"> - Pobladores de la zona - Establecimientos comerciales - Asociaciones comerciales - Instituciones educativas - Centros médicos - Empresas 	Perforación con diversas técnicas y usos de equipos	Ruido y vibración por motores Denudación del suelo	Contaminación sonora. Perturbación a las actividades económicas, sociales y educativas del sector
<ul style="list-style-type: none"> - Pobladores de la zona - Establecimientos comerciales - Asociaciones comerciales - Instituciones educativas - Establecimientos comerciales 	Demolición de pavimentos	Ruido y vibración por motores. Denudación del suelo Se puede afectar el transporte. Cierre de vías	Contaminación sonora. Se pueden afectar las actividades económicas de la zona.
<ul style="list-style-type: none"> - Pobladores de la zona - Establecimientos comerciales - Asociaciones comerciales - Instituciones educativas - Establecimientos comerciales 	Movimiento de maquinaria y equipo pesado	Polvo ruido y vibración	Contaminación del aire
<ul style="list-style-type: none"> - Pobladores de la zona - Establecimientos comerciales - Asociaciones comerciales - Instituciones educativas - Empresas industriales 	Construcción de vías	Alteración del paisaje natural	Los trabajos y construcciones en el río pueden alterar el curso del agua

<ul style="list-style-type: none"> - Establecimientos comerciales - Empresas de transporte 			
<ul style="list-style-type: none"> - Empresas de transporte - Establecimientos comerciales - Empresas industriales 	Restricción del tránsito vehicular	Interferencia con el recorrido de rutas del transporte público y privado	Riesgo de accidentes de tránsito Disminución de la actividad económica
<ul style="list-style-type: none"> - Pobladores de la zona - Establecimientos comerciales - Asociaciones comerciales - Instituciones educativas - Establecimientos comerciales 	Construcción de buzones de agua potable	Deterioro del suelo	Los buzones mal cerrados o no terminados pueden producir sitios propicios para accidentes.
<ul style="list-style-type: none"> - Pobladores de la zona - Establecimientos comerciales - Asociaciones comerciales - Instituciones educativas - Establecimientos comerciales 	Trabajos de perforación, demolición y transporte de materiales de desecho.	Generación de vibración, polvo y ruido. Contaminación de aire, suelo y fuentes de agua.	Fallas de suministro de agua a poblaciones. Conflictos sociales con las comunidades.
Fuente: Guías prácticas para situaciones específicas: manejo de riesgos y preparación para respuestas a emergencias mineras.			

Según lo que señala el cuadro anterior toda acción técnica genera una reacción, por ello es importante identificar los riesgos y trabajar prioritariamente sobre los grupos de interés que más nos afectan, es decir, identificar necesidades y oportunidades para realizar acciones informativas preventivas. Durante el proyecto estos impactos identificados no se pueden controlar, pues forman parte del proceso constructivo, la labor de los que estamos en frente de la prevención y mitigación de impactos es evitar que estas acciones desencadenen diferencias y conflictos de intereses que se traduzcan en una mala relación que no permita continuar con los trabajos.

Por otro lado, el tiempo es un factor importante durante el proceso de construcción de una obra vial, se tiene así un escenario de tiempos sociales versus tiempos operacionales. Los cronogramas de obra (documento donde se indica el tiempo estimado de cada proceso constructivo) si no son cumplidos

generan pérdida económica a la empresa, el tiempo durante la construcción del proyecto debe ser el óptimo para cada proceso y para cada sector, lo que, demanda que el área de comunicación se anticipe a escenarios de posibles situaciones que impacten socialmente y tenga una actitud proactiva frente a los mismos.

5.6. Estrategias de comunicación aplicadas en la experiencia

5.6.1. Planificación de la comunicación

El plan de comunicaciones forma parte del Plan de Manejo Social (ver anexo 2: plan operativo) y tuvo como objetivo establecer canales de comunicación con la comunidad basándose en la confianza y en la prevención para de esa manera hacer viable la construcción del proyecto vial. El plan contiene líneas directivas de trabajo, que se trató de trabajar durante todo el proyecto, sin embargo, las actividades fueron cambiando según el avance de obra y las necesidades de los públicos.

Se desarrollan cuatro acciones para la elaboración del plan: reuniones de gabinete, exploración de escenarios, sondeo de opiniones y determinación de públicos objetivos.

- **Reuniones de gabinete**

Las reuniones con los ingenieros de seguridad y de campo permiten recoger información necesaria como, por ejemplo, restricciones de vías y desvíos (áreas de trabajo, fecha del desvío, ubicación de efectivos policiales para el control de tránsito y circuito de las nuevas rutas implementadas), trabajos de construcción de obra (demoliciones, cortes de servicios, construcción de veredas, etc.), cortes de servicios básicos (corte de agua y luz, identificación de sectores involucrados).

REUNIONES DE GABINETE



Reuniones de obra. Se realizaban una vez a la semana para saber los avances de cada área.



Preparación de volantes para comunicar cortes de servicios en la zona.

Fotografías propias

• Exploración de escenarios (trabajo de campo)

Pero no solo las reuniones de gabinete son suficientes para desarrollar el plan de comunicación, una de las actividades vitales es el trabajo de campo el cual permite explorar el comportamiento in situ de la comunidad. Las actividades que se desarrollaron fueron:

- Identificar grupos de interés
 - Empadronamiento de inmuebles
 - Recorridos por los frentes de trabajo
 - Sondeo de opiniones
-
- *Identificar grupos de interés.* Mediante esta actividad también es posible identificar los grupos de interés que se afectan, reconocer los predios afectados que lindan con la obra, a los cuales posteriormente se les notifica y/o se comunica (comunicación cara a cara), además podemos confirmar si los planes y/o diagnósticos corresponden con la realidad geográfica de la zona. Esta actividad, se realizó principalmente durante los primeros meses de iniciado el proyecto.

- *Empadronamiento de inmuebles:* Otra actividad es el empadronamiento y toma fotográfica de los lotes, predios y negocios que se encuentran dentro del área de influencia directa, para identificar el estado actual de la vivienda antes del inicio de trabajos (antigüedad, características, tipos de construcción). Este registro permitirá contar con información para decisiones posteriores sobre deterioros de vivienda por la construcción de la Obra, el registro debe contar con la firma del propietario, el profesional de comunicación y el ingeniero que acompaña la visita. Se realizó durante los primeros meses de iniciado el proyecto.
- *Recorridos por los frentes de trabajo:* El profesional de comunicación debe realizar permanentes recorridos con el fin de acompañar, informar e interactuar con la población, esto le permite obtener información que alimente la línea base social¹⁴. Para el caso de restricciones de vías y desvío se hace el reconocimiento de las áreas por trabajar y el recorrido de las rutas de desvío con el objetivo de obtener información referente a calles alternas y/o validar aspectos técnicos de obra remitidos por el área de ingeniería, lo que permite enriquecer el posterior discurso comunicacional a difundirse. Los recorridos se realizan durante todo el proceso de ejecución de obra.
- *Sondeo de opiniones:* Durante el inicio del *proceso constructivo* del proyecto se identificó que muchos de los actores sociales de los grupos de interés tienen reticencia a las empresas de construcción, teniendo prejuicios respecto al cumplimiento de plazos, calidad de los trabajos, respeto al medio ambiente, entre otros. Acontecimientos precedentes con empresas de servicios y otras constructoras refuerzan esta sensación que no solo se aprecia en la comunidad sino también en las empresas e instituciones públicas y privadas que operan en la zona. Sin embargo, estas apreciaciones no eran del todo homogéneas, pues otros actores mostraban su aprobación

¹⁴ La línea de base social se encuentra en el Estudio de Impacto Socioambiental de la obra

por las mejoras en las vías¹⁵. Se realizó principalmente durante los primeros meses de iniciado el proyecto y también al iniciar cada *proceso constructivo*.



- **Determinación de públicos objetivos**

Una de las primeras tareas antes de poner en ejecución cualquier plan o programa, es la identificación de públicos objetivos. Llamaremos así a quienes estará dirigido nuestro mensaje mediante diversas estrategias comunicacionales.

A nivel corporativo identificamos dos tipos de públicos:

Público interno, que está conformado por los empleados y obreros que trabajan en la obra.

Público externo que está conformado por los dirigentes vecinales, encargados de empresas y establecimientos comerciales, transporte público y privado, alcaldes, entre otros¹⁶. Para identificar los públicos objetivos se tuvieron dos prácticas: Las visitas a campo y la consulta a las fuentes primarias.

Para objeto de la Obra se identifican se priorizan los siguientes públicos:

¹⁵ No se pudo estimar la cantidad exacta de actores que estaban o no de acuerdo con el proyecto. Las apreciaciones se describen según un sondeo de vecinos y encargados de establecimientos comerciales y empresas.

¹⁶ Ver el cuadro 4: Grupos de interés

Público objetivo primario: El público objetivo primario lo conforman las asociaciones vecinales, instituciones educativas, asociaciones de comerciantes, establecimientos comerciales, empresas, residentes y propietarios del área de influencia directa de la obra, vehículos de transporte público y privado que transita por las calles intervenidas en el proyecto.

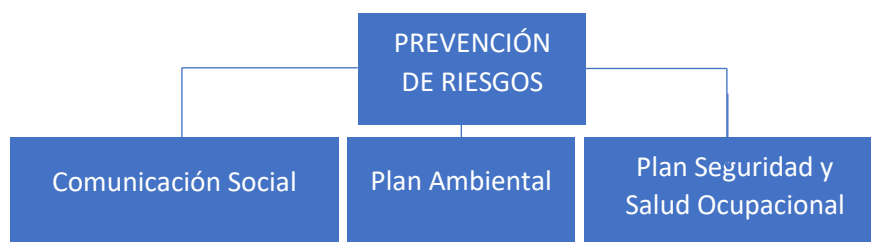
Público objetivo secundario: El público objetivo secundario lo conforman las asociaciones, organizaciones e instituciones que conforman el área de influencia indirecta de la obra. Vale hacer la precisión que son aquellos que no se encuentran dentro del perímetro del área de influencia directa, pero que son igualmente impactados.

Con los tres aspectos desarrollados: reuniones de gabinete, exploración de escenarios, determinación de públicos objetivo, se estableció el plan de comunicación que sería la guía de nuestras acciones y estrategias de comunicación.

5.6.2. Las estrategias de comunicación. La comunicación como mitigador a los impactos

Para determinar las estrategias que se van a aplicar se toma en cuenta factores como: características de la población, los escenarios de la obra, magnitud del desvío, grupos de interés afectados y/o involucrados, tipo de vía intervenida y sobre todo el tipo de impacto.

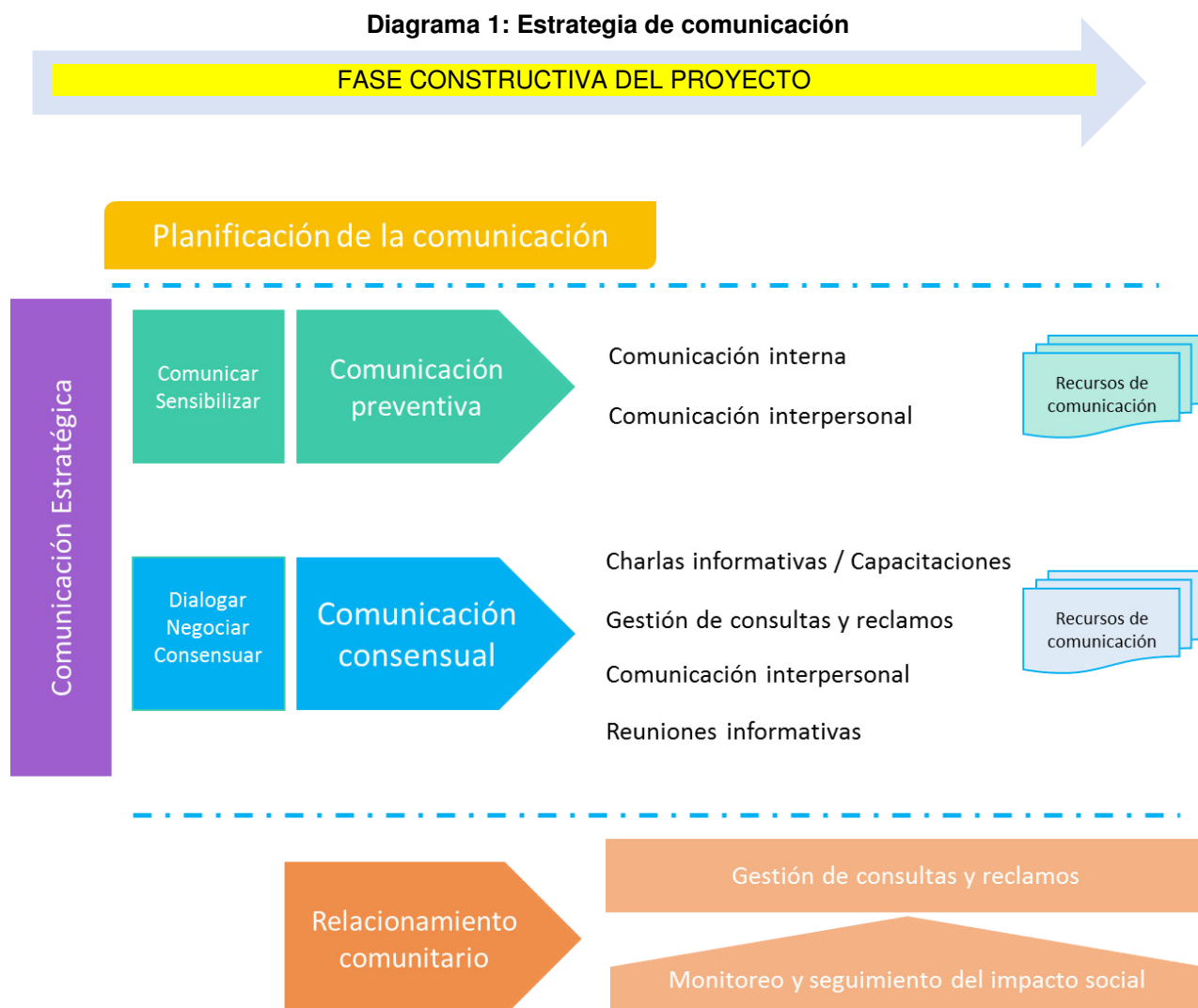
La aplicación de las estrategias comunicativas del programa constituye un factor mitigador que complementa las disposiciones del Área de Prevención de Riesgos. Las estrategias de comunicación permiten evitar, controlar y mitigar los conflictos, en consecuencia, reduce y elimina la presencia de los indicadores antes mencionados. Sin embargo, en general la mitigación de impactos en la obra será siempre una labor en conjunto con las áreas de ambiental y seguridad, los cumplimientos de sus planes de mitigación aseguran y facilitan que la comunicación esté más consolidada y coherente frente a la población.

Gráfico 5: Área de prevención de riesgos

Las actividades del área de Comunicación Social se dan en base a la programación y ejecución de trabajos de obra, es decir, todo trabajo de ingeniería, debe ser precedido por actividades de sensibilización a la comunidad donde se les informe el tipo de trabajo a realizar, los impactos que se generarán y los beneficios que obtendrán.

Durante la construcción de obra se realizaron trabajos que tienen diferentes impactos en la población, hubo trabajos de obra que demandaron la intervención en un área extensa con vías de alto tránsito peatonal y vehicular, y hubo otras que eran de menor complejidad donde los impactos también eran menores. Para la elaboración de materiales de comunicación se tomó en cuenta el impacto social y geográfico que cada actividad constructiva alcance, por ello, para cada situación se aplicaron diferentes actividades comunicacionales, mientras que en una había que realizar un monitoreo permanente, en otras se realizaron actividades puntuales. Sin embargo, el objetivo de todas las comunicaciones era informar previniendo a la población del área de influencia directa los posibles inconvenientes en sus actividades diarias personales o comerciales.

Las estrategias que se aplicaron giran en torno a cuatro procesos que evitaban que se presenten conflictos durante el desarrollo de las obras: Comunicaciones preventivas, comunicaciones consensuales, relacionamiento comunitario y comunicaciones estratégicas



Estas estrategias son las que atraviesan todas las actividades de comunicación durante la fase constructiva del proyecto y forman parte del Plan de manejo social¹⁷.

5.6.3. Estrategias de la Comunicación Preventiva

Desde la colocación de una malla de señalización hasta la demolición y cierre de vías son actividades que impactan, que tienen corta o mediana duración y que requirieron un abordaje comunicacional particular.

La comunicación preventiva de los trabajos de obra se realiza con el objetivo de que la población que va hacer impactada tome las medidas preventivas necesarias y eviten confrontaciones de cualquier tipo con la empresa.

¹⁷ En glosario definimos el Plan de Manejo Social

La comunicación preventiva no solo interviene en los planes de desvío y apertura de vías, sino también, en la comunicación de trabajos de construcción de obra (procesos constructivos) como son los trabajos relacionados a demolición de veredas, construcción de veredas, vaciado de loza de concreto, asfaltado, corte de servicio agua o luz. Estas actividades tienen impacto social, económico y ambiental, además interrumpen y retrasan las actividades diarias no solo de los que residen en el área de influencia directa del proyecto sino también de los que transitan en ella, ya sean estos vehículos o peatones. El área de influencia directa es la más afectada con ello, los principales problemas que se identifican son la dificultad de ingreso de propietarios y/o clientes a sus establecimientos comerciales, viviendas y/o centro de labores, interrupción del flujo comercial, polución y ruido.

Comunicación Interna

Iniciamos el trabajo comunicacional con una estrategia preventiva que involucraba tanto el público externo (grupos de interés) como el público interno de la empresa (colaboradores de la empresa).

Los operarios, obreros e ingenieros son personal que se encuentra en “campo”, es decir que sus actividades laborales se realizan en los sectores donde se desarrolla el proyecto (vías, avenidas, calles, puentes), lo que les permite estar en contacto con pobladores de la zona y todo aquel que transita en ella. Esto se traduce a que muchas veces se conviertan en voceros informales y den información errada o inoportuna del proyecto.

Los colaboradores de la empresa deben saber que se cuenta con un área que gestiona las relaciones de la empresa con la comunidad. Por lo tanto, es importante que sepan reconocer en la organización a los voceros oficiales, por ello, se programaron al inicio del proceso constructivo de la obra, así como también, durante la incorporación de nuevo personal, capacitaciones al personal interno que estuvieron dirigidas a ingenieros de campo, obreros, proveedores, entre otros. Las principales actividades fueron las siguientes:

- ✓ Charlas informativas con el personal operativo y administrativo que dan a conocer las funciones del área de comunicación social.

- ✓ Elaboración y difusión de material informativo sobre las actividades del área.
- ✓ Charlas de manejo de conflicto y comunicación asertiva con la población.
- ✓ Promover el acercamiento entre el área de ingeniería y el área de comunicación para facilitar la información del avance del proyecto. Se hicieron informes para proveer el acercamiento (ver anexo 3: Informe de campo)

COMUNICACIÓN INTERNA

Cartilla informativa


CONALVIAS S.A.

OBRA: Viaducto Ramiro Priale - Las Torres


IMPACTOS DE LA OBRA

Impactos Positivos: ¿Qué beneficios que traerá la obra?

- Orden del transporte público y privado.
- Infraestructuras y paisajismo modernos.
- Reducción del caos vehicular.



Mayor fuente de trabajo y beneficio socioeconómico para las zonas aledañas




CONALVIAS S.A.

- Disminución del tiempo de viaje.
- Reducción de la contaminación y congestión vehicular.


Impactos Negativos: ¿De qué manera afectan las obras a la población?

- Altera el orden público
- Disminuye la afluencia de clientes en sus negocios
- Interrumpe el pase vehicular y peatonal



Prolonga las horas de viaje y alarga las distancias de las rutas.

- Causa ruido y polvo



ACTIVIDADES DE COMUNICACIÓN SOCIAL

El área de Comunicación Social realiza las siguientes actividades para aminorar los impactos negativos de la obra:

- Comunica anticipadamente a la población, a través de medios de comunicación, los trabajos a efectuarse en obra.
- Coordina con comercios, instituciones, autoridades y público en general, alcances de la obra.
- En caso de accidentes de transeúntes o personas ajenas a la obra, el área de Comunicación Social lo asiste siempre y cuando el accidente haya ocurrido en inmediaciones de la obra.
- De presentarse inconvenientes y/o problemas con la población, debido a la obra, el área de Comunicación Social se acoge al plan de contingencias y concilia, dando alternativas de solución.

**¿COMO DEBO ACTUAR ANTE LA POBLACIÓN?**

- Ante los reclamos y quejas del poblador y/o transeúnte, **escúchelo**.



- Respete al poblador y/o transeúnte, recuerde que la obra le ocasiona molestias, **compéndalo**.
- **Oriente** al poblador y/o transeúnte hacia donde tiene que dirigirse para que las quejas y consultas sean atendidas.

**ACTIVIDADES DE COMUNICACIÓN SOCIAL**

El área de Comunicación Social realiza las siguientes actividades para aminorar los impactos negativos de la obra:

- Comunica anticipadamente a la población, a través de medios de comunicación, los trabajos a efectuarse en obra.
- Coordina con comercios, instituciones, autoridades y público en general, alcances de la obra.
- En caso de accidentes de transeúntes o personas ajenas a la obra, el área de Comunicación Social lo asiste siempre y cuando el accidente haya ocurrido en inmediaciones de la obra.
- De presentarse inconvenientes y/o problemas con la población, debido a la obra, el área de Comunicación Social se acoge al plan de contingencias y concilia, dando alternativas de solución.

**¿COMO DEBO ACTUAR ANTE LA POBLACIÓN?**

- Ante los reclamos y quejas del poblador y/o transeúnte, **escúchelo**.



Respete al poblador y/o transeúnte, recuerde que la obra le ocasiona molestias, **compéndalo**.

- **Oriente** al poblador y/o transeúnte hacia donde tiene que dirigirse para que las quejas y consultas sean atendidas.



COMUNICACIÓN INTERNA



Charlas informativas con el personal operativo y administrativo que dan a conocer las funciones del área de comunicación social.



Durante el proceso de incorporación de nuevos trabajadores se realizan las charlas de comunicación asertiva.

Comunicaciones interpersonales

- **Primeros acercamientos a la población**

La empresa no puede intervenir en la propiedad del vecino si no ha informado de manera formal. Para intervenir en la zona, y evitar conflictos, requerimos que las personas conozcan a la empresa, para ello, se desarrollan y emiten las cartas informativas, donde la empresa se presenta explícitamente y da a conocer que está haciendo un proyecto vial público de beneficio para toda la población. Las cartas se distribuyeron a todos los vecinos y empresas que se encontraban en el margen de las avenidas y calles intervenidas.

Para este primer momento, el objetivo es establecer un canal de comunicación y generar en el receptor apertura pues en el documento se expone información de contacto (correo electrónico, celular y teléfono fijo) de la comunicadora social; en el caso de empresas y representantes de organizaciones sociales, la entrega de carta lo hace la comunicadora social directamente. Los primeros acercamientos son claves y permiten generar confianza y seriedad con los representantes de estas organizaciones, en general suceden dos escenarios: En algunos casos en estos espacios el interlocutor, muestra interés, y agradece el acercamiento de la empresa, siendo así se aprovecha en obtener números de contacto y percibir necesidades y

preocupaciones. En un segundo escenario, el interlocutor es indiferente y desconfiado solo se limita a recibir el documento y muchas veces no firma el cargo, esto sucede porque no son los propietarios de la vivienda o porque no están de acuerdo con las obras a realizarse. Este primer acercamiento, en general es bastante corto, pues los propietarios y encargados están sus labores diarias y no tenían el tiempo para conversar sobre el tema, por ello, se les brindaba la posibilidad de poder programar cita o reuniones para despejar las dudas o consultas que surjan de ese primer acercamiento.

- **Reuniones con los grupos de interés.**

Dentro de este tipo de comunicaciones hicimos uso de herramientas como cartas informativas, visitas domiciliarias y las reuniones informativas. La comunicación interpersonal se realiza de puerta a puerta entablando una comunicación directa con el receptor, el objetivo de esta actividad es garantizar que la información sea recibida, de esta forma, también se mide cual es la apreciación de los receptores frente al desarrollo del proyecto¹⁸.

A diferencia de los primeros acercamientos, donde la información es precisa y es la misma brindada a todos los vecinos; en las segundas reuniones y/o visitas personalizadas se trata de establecer una relación con el interlocutor, el acercamiento genera que el interlocutor mencione su percepción e inquietudes respecto al proyecto, el comunicador sabe que es importante dejar que el interlocutor se exprese en sus opiniones para así ir conociendo sus percepciones y expectativas sin llegar aun a negociaciones ni compromisos de ninguna de las partes.

En la comunicación preventiva durante los acercamientos a la población es importante continuar generando la confianza y seguridad, para ello, no solo era necesario conocer el alcance de la obra, los beneficios y los tiempos de ejecución, sino también el comunicador tuvo que estar constantemente informado sobre los avances de obra y de las próximas actividades a realizarse, incluso conocer los procesos constructivos al detalle, como por ejemplo, conocer

¹⁸ Para esto se tiene un registro de coordinación donde se coloca los nombres de las personas contactadas además de sus datos

la secuencia de construcción de una vía de bajo tránsito: primero se realizaría la demolición de la vía anterior, limpieza, nivelación del terreno, afirmado, compacto, imprimado para después hacer el asfaltado. El conocimiento técnico es muy bien valorado por los propietarios, esto facilita coordinación directa con ellos, sin la necesidad de un ingeniero. Sin embargo, en casos donde la propiedad se vería afectada por el proyecto o donde se solicitaba un cambio en el trazo o resolver un asunto exclusivamente técnico, si era necesario la asistencia de un ingeniero.

Otro aspecto que se tuvo en cuenta en las actividades que el comunicador realizó es identificar a los líderes ya sean estos de una asociación de vecinos, comerciantes o empresas; en el caso de las empresas generalmente se coordina con las áreas de seguridad y/o operación de la misma, pero para el caso de las asociaciones de vecinos o comerciantes es importante contactar al líder. El líder juega un papel importante en la dinámica de la intervención pues facilita las relaciones con los demás integrantes del grupo. A diferencia de los líderes de organizaciones empresariales, los cuales son fáciles de negociar y dialogar; los grupos humanos que conforman la sociedad son frágiles, susceptibles y vulnerables a cualquier comentario o hecho que los afecte. Por lo tanto, una de las acciones estratégicas es la relación de confianza que se establece con el líder, hay que cuidarla y monitorearla, por ellos la relación con ellos era directa y personalizada.

- **El discurso y los estilos de comunicación**

Durante la construcción del proyecto se trabajó principalmente con dos stakeholders: las empresas y asociaciones vecinales. En ambas se contacta con el líder o encargado de la organización, hay que tomar en cuenta que este es el primer contacto de un afectado con la empresa, convirtiéndose el comunicador en representante de la empresa, por lo que es importante dar a conocer nuestras acciones, detallando claramente las actividades de mitigación, reconociendo, a su vez, y aceptando que el desvío y los trabajos de obra constituyen un impacto negativo, y que en respuesta a ello se toman medidas para contrarrestarlas. Una introducción explicativa de quiénes somos y qué

hacemos es importante para que el receptor comprenda, entienda y tolere nuestros trabajos y, por ende, así, motivemos conductas tolerables que apoyen el desarrollo de la obra.

Desde el inicio se marcó un alineamiento en los discursos para todos los grupos de interés, pero se trató de incidir en ciertos aspectos para ciertos públicos. Podemos decir que se usaron dos estilos de comunicación: Estilo analítico– relacionador que es para las empresas y organizaciones sociales y educativas y el estilo persuasivo – relacionador que se aplicó para los propietarios y/o personas naturales.

En el primer caso la comunicación es bastante formal, se busca conversar con el administrador, gerente, o jefe de planta, con quien se establece una reunión formal en las oficinas de la empresa, la visita por lo general se hace en conjunto con el ingeniero de seguridad de Conalvías, esto para responder cualquier consulta referente a los desvíos de rutas o accesos provisionales a las propiedades. Un mensaje clave en el discurso son los beneficios que se van a conseguir con la obra: optimización del tiempo de tránsito, conservación de sus vehículos, ya que, al mejorarse las vías, se reduce los gastos de mantenimiento de los vehículos. Otro mensaje brindado es qué haremos todo lo que está a nuestro alcance para que los impactos negativos sean menores, para ello, hacemos coordinaciones para brindarles ingresos restringidos durante horas, habilitamos accesos, asistimos ante cualquier llamado, entre otras.

ESTILO ANALÍTICO – RELACIONADOR



Reunión con representantes de empresas que se encuentran dentro de la zona de desvío para dar a conocer las nuevas rutas de circulación de vehículos.



Reunión con el personal administrativo del zoológico de Huachipa, para coordinar la liberación de terreno.



Reunión con empresas que serán impactadas por el cierre de vías en la Carretera Central.



Después de tener una reunión formal en los ambientes de la empresa, se procedía a verificar la zona afectada.

Fotografías propias

Cuadro 8: Comunicación interpersonal. El discurso y los estilos de comunicación

COMUNICACIÓN INTERPERSONAL EN LA OBRA		
	Empresas y organizaciones sociales/ educativas	Propietarios de viviendas, comercios pequeños
Estilo	Analítico relacionador	Persuasivo relacionador
Lenguaje	Lenguaje formal, serio, metodológico, preciso	Lenguaje sencillo, considerado, amigable, agradable.
Relación	Relación con administrador, gerente o jefe de planta	Propietario de vivienda, negocio o encargado
Mensaje	<ul style="list-style-type: none"> - Con pistas nuevas se optimizará el tiempo del tránsito vehicular - Se reducirán los costos de mantenimiento de los autos por las pistas en buen estado - Se hará todo lo que esté a nuestros alcances para minimizar los impactos negativo - Habilitaremos accesos provisionales - Estamos dispuestos a atender cualquier llamado 	<ul style="list-style-type: none"> - Desarrollo económico social de la zona - Ahorro de tiempo para trasladarse de un distrito a otro - Valorización de las propiedades - Se hará todo lo que esté a nuestros alcances para minimizar los impactos negativo - Habilitaremos accesos provisionales - Estamos dispuestos a atender cualquier llamado

Fuente: Elaboración propia

El cumplimiento de las acciones nos dio credibilidad frente a las empresas, sin embargo, fue muy difícil de manejar ello, porque hubo ocasiones en que se hacían cambios de cronograma de las actividades de constructivas lo que generaba malestar en las empresas.

Otro caso es el discurso manejado frente a los vecinos u organizaciones civiles residentes de la zona, aquí el lenguaje fue más sencillo, y el mensaje estaba enfocado en los beneficios de la obra, como es el desarrollo económico social de la zona, ahorro de tiempo para trasladarse de un distrito a otro, valorización de las propiedades entre otros. Se establecían contacto principalmente con los líderes de las organizaciones (mercados, asociaciones de vecinos, colegios, entre otros), era importante que se cree una empatía y relación con el líder, ya que, sería el contacto para que difundiera el mensaje a los demás miembros del conjunto de personas que lideraban. A diferencia del primer caso, estas personas contaban con mayor tiempo, era más fácil crear empatía, la

mayoría de ellas manifestaban rápidamente sus inquietudes y conforme si iban realizando las visitas y reuniones se creaba una relación de simpatía y tolerancia.

ESTILO PERSUASIVO – RELACIONADOR	
 <p>Se hacían visitas a los comercios pequeños dándoles a conocer los beneficios de la obra.</p>	 <p>El lenguaje a usarse era sencillo enfocado a resaltar los beneficios de la obra.</p>

Fotografías propias

Recursos de comunicación en la estrategia de comunicación preventiva

Medios gráficos:

- *Volantes*: Estos medios gráficos describieron información específica de los trabajos de obra, generalmente están dirigidos a los vehículos públicos y particulares, también se difunden a los peatones y a los predios que se encuentran de la zona afectada. Su componente es gráfico (cuando se anuncian cierre de vías y rutas de desvío), y/o informativo¹⁹.

La entrega de volantes se realiza donde hay más afluencia de personas o puntos críticos de tránsito vehicular. A los propietarios colindantes, la entrega es al 100% de los predios que van hacer afectados con los trabajos de obra. En caso de que el propietario, arrendatario o encargado no se encuentre se deberá dejar el volante debajo de la puerta y hacer un registro fotográfico de la acción como evidencia de que se realizó la comunicación en la zona. Se difunden para dar a conocer un cierre de vías y las rutas de desvío. Los

¹⁹ Es solo informativo, es decir, mayor cantidad de texto, cuando se comunican corte de servicios o algún trabajo de obra como construcción de veredas, asfaltado u otros.

volantes también se difundieron para dar a conocer la central telefónica para quejas y sugerencias.

VOLANTE INFORMATIVO DE OBRA



PERÚ Ministerio de Transportes y Comunicaciones



COMUNICADO

OBRA VIADUCTO RAMIRO PRIALÉ - LAS TORRES

Estimados conductores y público en general :

Debido al avance en los trabajos del "Viaducto Ramiro Prialé - Las Torres" les comunicamos, la restricción de tránsito en la Carretera Central en los kilómetros 9 y 10 (tramo entre las avenidas La Esperanza y La Estrella) a partir del día Miércoles 12 de mayo, para lo cual se ha previsto las siguientes rutas:

Transporte privado y liviano.

- **Lima-Chosica** desviar por las avenidas La Esperanza-Alfonso Ugarte-C. Mufaretti-Miguel Grau- Julio C. Tello- Independencia-La Estrella y Carretera Central.
- **Chosica- Santa Anita-Lima** desviar por las avenidas La Estrella- Miguel Grau- Huanchihuaylas-Carr. Central.
- **Chosica-R. Prialé-Lima** tomar la Av. Pedro Ruiz Gallo- Carapongo- Av. La Torres - Autop. R. Prialé.

Transporte público y pesado.

Se mantendrá el tránsito por la Carretera Central utilizando la vía Lima- Chosica con un solo carril en ambos sentidos.

¡Gracias por tu comprensión!





PERÚ Ministerio de Transportes y Comunicaciones

El Gobierno del Perú
construyendo mejores vías para ti

PLANO DE DESVÍO - CARRETERA CENTRAL



OBRA VIADUCTO RAMIRO PRIALÉ - LAS TORRES



RECURSOS DE COMUNICACIÓN - MATERIAL GRÁFICO: VOLANTES



Reparto de volante a los vehículos particulares y públicos



Volanteo a los vecinos de la zona que serán impactos por los trabajos de obra.

Fotografías propias

- *Banner:* Se instalaron en diferentes puntos de la obra, van cambiando de acuerdo a los trabajos a realizarse, son de impresión a color y muchos de ellos tienen información infográfica, dentro del contenido de la valla es importante dar crédito al Ministerio de Transporte y Comunicaciones (MTC). La información es puntual directa, muestra la fecha del cierre y el nombre de la obra. El formato del diseño es proporcionado por el (MTC).

RECURSOS DE COMUNICACIÓN - MATERIAL GRÁFICO: BANNER



Fotografías propias

- *Cartas informativas:* Fueron documentos que se entregaron a todos los grupos de interés donde se da a conocer los tramos de la vía o las zonas que serán afectadas, así como también los trabajos de obra que se realizarán en las zonas restringidas. El objetivo del documento es crear un acercamiento con los propietarios, brindando un canal de comunicación, la estructura del documento es bastante formal, se menciona al cliente como dueño del proyecto, se presenta la obra, y se deja un correo y teléfono de la persona a contactar, en este caso el Comunicador Social, firma al pie el residente que es la máxima autoridad en la obra.

Cada carta emitida debe contar con una copia de cargo con la firma de recibido por parte del propietario, de esta manera se avala que se realizó la comunicación respectiva por parte de la empresa. La entrega de cartas se hizo de manera personalizada, durante la notificación se programaba una cita con cada propietario de vivienda, para el caso de las empresas con el administrador o con la persona que designe la misma, a fin de establecer reuniones que permitan dar a conocer con detalle el proyecto. Lo mismo se

aplica con los municipios y demás autoridades locales. El envío de cartas se realizó hasta finalizar el proyecto, era el único medio formal donde se comunicaban avances de obra (asfaltado, construcción de veredas), cierre de vías y corte de servicios. Ver anexo 4: Carta Informativa.

Medios masivos

La comunicación masiva permite que el mensaje llegue a diversos públicos, teniendo amplio alcance por la audiencia a la que llega. Los grupos de interés no están situados en un mismo sector, por lo que es necesario usar las comunicaciones de este tipo para que el mensaje llegue a todos los involucrados. Se usaron medios masivos cuando se restringieron vías de alto tránsito y/o cuando se suspendían los servicios básicos de agua o luz eléctrica.

- *Radio:* Las cuñas radiales son elaboradas cuando se va interrumpir el flujo vehicular en vías de alto tránsito o se restringirían servicios básicos en radios que estaban fuera del área de influencia directa del proyecto, están dirigidas a público masivo. Del mismo modo, se usan también para comunicar cortes de servicios básicos que tienen alcance a diferentes distritos.

Las cuñas radiales tienen una duración de aproximadamente 40 a 45 segundos²⁰, fueron difundidas en dos emisoras de mayor audiencia en Lima y en el Perú en horarios pico, entre las 5.30 y 9.00 am y 12 m y 12.30 m de lunes a viernes. Cuando se hacía uso de este medio generalmente se difundían 3 cuñas en la mañana y dos en la tarde. El texto de las cuñas pasa por un filtro del área de prevención de riesgos y también del MTC.

Para el inicio del proyecto, ya que, las vías que se iban a interrumpir parcialmente y serían aquellas que tienen interconexión con el centro del país, se difundió en tres momentos: 10 días hábiles antes de iniciar la etapa de construcción del proyecto, 7 días antes, y el mismo día de inicio de las actividades (se realizan dos repeticiones). Se difunde información general del proyecto, rutas de desvío vehicular y fechas que durará el cierre. Para el caso

²⁰El tiempo y duración de las cuñas radiales depende la magnitud del desvío vehicular

de cierre de vías de menor circulación se eligen otros horarios y frecuencia, lo mismo ocurre para la comunicación de restricción de servicios básicos.

MEDIOS MASIVOS: CUÑAS RADIALES PARA DIFUNDIR DESVÍOS
<p align="center">DESVIO POR OBRAS EN CARRETERA CENTRAL. OBRA VIADUCTO RAMIRO PRIALE LAS TORRES</p> <p>ESTIMADOS CONDUCTORES. DEBIDO AL AVANCE DE LOS TRABAJOS DE LA OBRA “VIADUCTO RAMIRO PRIALÉ - LAS TORRES” LES COMUNICAMOS QUE A PARTIR DEL LUNES 26 DE ABRIL CERRARÁ EL TRÁNSITO VEHICULAR EN LA CARRETERA CENTRAL EN LOS KILÓMETROS 9 Y 10 EN LA VÍA CHOSICA – LIMA EL DESVIO SERÁ DESDE EL CRUCE CON LA AVENIDA LA ESTRELLA HASTA EL PASAJE HUANCHIHUAYLAS. LA VIA LIMA – CHOSICA SERÁ DOBLE SENTIDO SOLO PARA VEHICULOS DE TRANSPORTE PÚBLICO Y PESADO. LOS VEHICULOS PRIVADOS Y LIVIANOS QUE TRANSITAN POR LA CARETERA CENTRAL DE LIMA A CHOSICA DEBERÁN TOMAR LAS AVENIDAS JOSE CARLOS MAREATEGUI, MIGUEL GRAU, JULIO C. TELLO, CONTINUANDO CON LA SEÑALIZACION PARA RETOMAR LA CARRETERA CENTRAL POR LA AVENIDA RIBEYRO. LOS VEHICULOS PRIVADOS Y LIVIANOS QUE TRANSITAN DE CHOSICA A LIMA POR LA CARRETERA CENTRAL DEBERÁN DESVIAR POR LAS AVENIDAS JOSE GALVEZ, SANTA ROSA, SAN MARTIN, LUEGO POR LA AVENIDA HUANCHIHUAYLAS PARA RETOMAR LA CARRETRA CENTRAL. AGRADECEMOS SU COMPRENSIÓN EN BIEN DE LA MEJORA DEL SERVICIO DE TRANSPORTE PÚBLICO DE NUESTRA CIUDAD.</p>

- *Prensa:* Se elaboran avisos que contienen una infografía a color que detalla las rutas de desvío y el cierre de vías. Para algunos casos era el octavo de una hoja y en algunas ocasiones la cuarta parte de la hoja. Los medios que se utilizaron fueron los de mayor circulación el Lima y Callao.

Hasta el 4% de nuestro ADN es del hombre de Neandertal

Buenos cazadores
Los nómadas de Irán se acaban a poco más de los que caballos salvajes, y en vez de otros animales los atacaban con piedras afiladas que posteriormente pagaban a empaladrados.

Análisis del genoma de la especie extinta a desde hace tiempo es para los científicos un desafío muy especial. Los científicos de esta área

Estos pocos días que superaban los 30años de edad. Tenían un altura de unos 1,60 metros y era bastante enérgicos, más lo que los hombres actuales.

25
AÑOS
CHIMU
1964-2009

Agradecimiento

A nuestro personal, clientes, representantes,

de la Razon, preveredores, autoridades y otras personalidades nacionales e internacionales, que han contribuido a nuestro desarrollo los 25 años de vida institucional de nuestra empresa y que nos han ayudado con su distinguida presencia en la celebración de las fiestas de Plaza de la Patria, compañía, realizado los días 29 y 30 de Abril en el Golf y Country Club de Tijuilla y ciudadela de Chan Chan respectivamente, como justo homenaje a nuestros trabajadores.

A todos ellos, nuestra eterna gratitud por su participación que lo tendremos muy a este evento inolvidable, de la misma manera a los que por diversos motivos no pudieron honrarnos con su grata presencia.

Nos sentimos acompañados y seguros de seguir contando en el futuro, con su acostumbrado apoyo y aprecio, para el logro de muchos sueños más.

 **CHIMU**
Agropecuaria S.A.

El Directorio y Gerencia General
de CHIMU AGROPECUARIA S.A.

5.6.4. Estrategias de comunicación consensual

La estrategia de comunicación consensual se da en base a canales comunicativos bidireccionales en los cuales la experiencia aplica lo siguiente:

- ✓ Charlas informativas y capacitaciones
- ✓ Gestión de consultas y reclamos
- ✓ Comunicación interpersonal
- ✓ Reuniones informativas

- **Charlas informativas y capacitaciones con la comunidad**

Durante el desarrollo del proyecto identificamos que no alcanzábamos a llegar a toda la población que se encontraba en el área de influencia directa, se necesitaba extender y alcanzar los beneficios de la obra, del mismo modo, se buscaba orientar sobre las normas de seguridad y mejorar el comportamiento para el orden ambiental de la zona.

Entonces para fortalecer las relaciones de confianza, tener mayor valoración positiva y evitar conflictos, creamos espacios que nos permitieron interactuar y compartir información con los grupos de interés, así se creó el Programa de Capacitación y Educación en Seguridad y Medio Ambiente, (ver anexo 5: ver programa), que consistía en charlas de capacitación y talleres que estaban dirigidos a instituciones educativas de la zona y asociaciones vecinales. Para el primer caso se capacitó a los maestros, alumnos y a los padres de familia; en el caso de las asociaciones se trabajó con sus miembros. Los temas de las capacitaciones se definieron de acuerdo a los impactos sociales identificados por el proyecto, los cuales fueron:

- ✓ Beneficios de la obra “Intercambio Vial Villamercedes”.
- ✓ Seguridad vial comportamiento de un transeúnte ante la ejecución de una obra.
- ✓ Identificación de colores y señales; preventivas, restrictivas y prohibitivas.
- ✓ Contaminación ambiental.

- ✓ Mitigación de Impactos Ambientales adversos.

El desarrollo de estas capacitaciones logró un acercamiento hacia los actores clave de la obra (padres de familia habitantes de la zona, directores, profesores, entre otros), formándose una relación con ellos. En estos espacios ellos aprovechaban a despejar dudas y consultas y nosotros las resolvíamos en el momento.

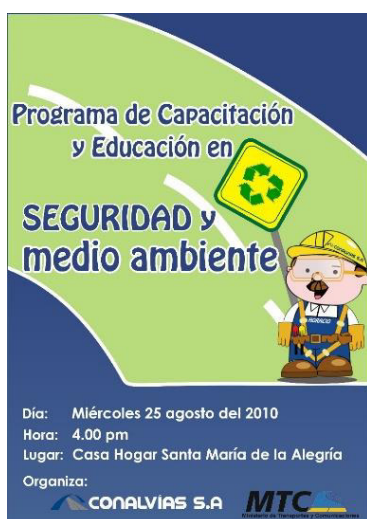
PROGRAMA DE CAPACITACIÓN Y EDUCACIÓN EN SEGURIDAD Y MEDIO AMBIENTE



Charla de seguridad vial en colegios de la zona impactada por la obra



Las charlas eran dirigidas a colegios de educación primaria y secundaria de la zona



Afiche del programa.



Se pegaban los afiches en fachadas de las casas de los líderes de las asociaciones y en la puerta del colegio.

Fotografías propias

MATERIAL GRÁFICO DEL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN Y EDUCACIÓN EN SEGURIDAD Y MEDIO AMBIENTE

Programa de Capacitación y Educación en Seguridad y Medio Ambiente

TEMAS:

- Beneficios de la obra
- Seguridad Vial
- Contaminación ambiental

Infórmate y empieza a cuidar tu vida y la de los tuyos...

Día: Jueves 19 de agosto del 2010
 Hora: 8.30 am
 Lugar: Aldea San Ricardo
 Organiza: CONALVIAS S.A. MTC
 Ministerio de Transportes y Comunicaciones

PROGRAMA DE CAPACITACIÓN Y EDUCACIÓN EN SEGURIDAD Y MEDIO AMBIENTE

El número de muertes en accidentes de tránsito se puede reducir de forma drástica utilizando los sistemas de seguridad adecuados. Los niños son el grupo más desprotegido, ya que desconocen las medidas que se deben tener en cuenta para evitar lesiones que pueden llegar a ser mortales. Del mismo modo las conductas para cuidar el ambiente van de mal en peor, haciendo que nuestro planeta cada día esté más contaminado, perjudicando la salud de los que habitamos en ella. Para evitar ello lo principal es EDUCAR A LOS NIÑOS.

Esta comprobado que con buena información acerca del uso de sistemas de seguridad la cifra de niños fallecidos en accidentes de tránsito podría reducirse. De igual manera las buenas prácticas para cuidar el ambiente contribuirán a tener un planeta más sano. Por ello los educadores tienen gran responsabilidad para mantener a los niños informados acerca de los peligros y las acciones preventivas. Esta capacitación es para ayudarlo a que usted **INFORME Y ENSEÑE A CUIDAR LA VIDA.**

Día: Jueves 19 de agosto del 2010
 Hora: 8.30 am
 Lugar: Aldea San Ricardo INABIF
 Organiza: CONALVIAS S.A. MTC
 Ministerio de Transportes y Comunicaciones

• Gestión de consultas y reclamos

Con el objetivo de establecer mecanismos de comunicación, información y atención a las inquietudes de los pobladores respecto a las obras que se vienen ejecutando se desarrolló el Programa de gestión de consultas y reclamos. Se atendió llamadas de la central telefónica que recibía consultas, quejas y reclamos de las instituciones, comercios, población del área de influencia directa y población en general. Para una mejor atención se realiza un registro mensual de los reclamos y se hace una clasificación de acuerdo a la naturaleza de estos.

Línea de atención de reclamos: La central telefónica permite al poblador manifestar su percepción acerca de la obra de construcción. Este canal por ser bidireccional es muy potente, ya que, permite tener retroalimentación de los interlocutores y conocer las percepciones actuales de la obra. Ver anexo 6: Matriz de quejas y reclamos Los reclamos son atendidos y solucionados en conjunto con el área de ingeniería, se debe tener un discurso claro y homogéneo ante el poblador, para ello, antes había una reunión entre el comunicador y el ingeniero donde se ensayaban las posibles soluciones ante la queja del vecino. De otro lado, el seguimiento de los compromisos establecidos después del reclamo es constante, el comunicador se asegura que el reclamo o la consulta hayan sido resueltos de manera satisfactoria. En la gestión del comunicador no solo basta una buena comunicación de parte del comunicador para evitar los conflictos sino también que las acciones realizadas por la parte constructiva tengan consecuencia con lo que el comunicador informa.

ATENCIÓN DE CONSULTAS Y RECLAMOS POR ACTIVIDADES DE OBRA



Reunión con dueño de grifo, donde se busca el acceso de vehículos.



Se prohíbe el acceso de vehículos a las zonas de trabajo, los reclamos a la central telefónica, solicitan que se les dé acceso restringido.



Las visitas se realizaban en compañía del ingeniero de seguridad.



Se acudía en el menor tiempo posible para atender el reclamo.

Fotografías propias

- **Comunicación interpersonal, ruta para el consenso**

La comunicación interpersonal se aplicó tanto para las estrategias preventivas como para las consensuales, sin embargo, para esta última eran mucho más elaborados los abordajes, se tenía mucho cuidado en la información brindada, ya que, cada acercamiento era una oportunidad para llegar a un consenso que beneficie a ambas partes.

Los discursos estaban conformados por un conjunto de mensajes que definirían o acercarían de manera positiva o negativa a ambas partes, por lo mismo, debían prepararse con precisión.

En la experiencia para la elaboración del discurso definimos el propósito de nuestro acercamiento e identificamos al público objetivo para así aplicar los estilos y lenguajes correspondientes. Las consultas previas al área de ingeniería y de construcción servirán para resolver las preguntas de nuestro interlocutor; aquí es importante definir y esclarecer la situación actual del afectado, así como también, los futuros impactos que se den durante los procesos constructivos de la obra. Cuando se resuelven las dudas se fortalece la confianza y credibilidad, en estos contextos las dudas e incertidumbres restan a la relación que se quiere construir con el interlocutor.

Cuadro 9: Ejemplo de análisis del discurso

Análisis del discurso: Cierre de acceso a clientes en una empresa comercial	
Objetivo del discurso:	Lograr que la empresa comercial facilite los trabajos en la zona.
Que voy a comunicar:	Los accesos serán suspendidos durante 2 meses aproximadamente. El transporte público no transitará por la zona y el acceso a peatones es restringido. La empresa hace los mejores esfuerzos para que los trabajos en la zona se realicen en el menor tiempo posible y en reducir los impactos.
A quien:	Debemos asegurarnos que la comunicación llegue a los propietarios de los centros comerciales.
Cómo lo voy a comunicar:	Por ser una empresa comercial se deberá tener un tono formal y un estilo analítico – relacionador, siempre orientados al consenso.
Tener claro los objetos y alcances de la negociación.	Despejar todas las dudas del interlocutor. Conocer cuáles son los objetos a negociar y los tiempos de respuesta a las necesidades del interlocutor.
Fuente: Elaboración propia	

- **Reuniones informativas**

- Las reuniones son espacios donde se establecen diálogos y relaciones de confianza mediante el acercamiento entre la empresa y la comunidad. Permiten recoger información de los pobladores como posibles interferencias y/o inquietudes que puedan perjudicar o facilitar los trabajos de obra. Se maneja un discurso comunicacional informativo y consensuado en el que se promueve a desarrollar comportamientos que faciliten el avance de los trabajos. Las reuniones informativas en el proyecto se establecieron para negociar algún tema. Ver anexo 7: Registro de coordinación.

REUNIONES INFORMATIVAS CON LAS ASOCIACIONES CIVILES DE LA ZONA	
 <p>Se establecieron reuniones con las asociaciones de vecinos para informar el alcance del proyecto.</p>	 <p>Las reuniones se realizaban con los líderes de las asociaciones y en la zona donde se ejecutarán los trabajos de obra.</p>
Fotografías propias	

5.6.5. Comunicación mix: estrategias preventivas con estrategias consensuales.

- **Relación de los medios con los grupos de interés**

El objetivo de la comunicación en general fue mitigar la percepción de los impactos negativos, para lo cual, se generó con los grupos de interés un entorno de comunicación con relaciones basadas en la confianza y credibilidad, para ello, se buscó proyectar una imagen de apertura, compromiso y responsabilidad de la empresa frente a sus públicos. Para cumplir dicho objetivo para cada grupo se realizó un abordaje de comunicación distinto, lo que podemos ver en el siguiente cuadro:

Cuadro 10: Relación de grupos de interés con medios de comunicación

	Grupos de Interés	Medio de comunicación	Frecuencia	Justificación
1	Municipalidades	Cartas Informativas	Solo para anunciar un desvío o cierre de vías.	La formalidad era necesaria frente a este grupo de interés porque es una institución gubernamental.
		Reuniones informativas	Cada vez que lo requiera la municipalidad.	Establecer reuniones de confianza para poder obtener permisos ediles.
2	Asociaciones vecinales *	Cartas informativas	Para anunciar alguna actividad que impacte directamente al espacio de la propiedad.	Se requería una evidencia formal tangible de esta comunicación ante cualquier reclamos o problema a futuro con los mismos.
		Volantes	Para comunicar desvíos, cierres o trabajos de gran alcance que los puedan impactar.	Se busca reforzar el mensaje donde se envió la carta informativa
		Visitas personalizadas	Frecuente. Se coordina directamente con el presidente de la asociación.	Para monitorear las percepciones de los integrantes de la asociación.
3	Pobladores de la zona*	Cartas informativas	Para anunciar alguna actividad que impacte directamente al espacio de la propiedad.	Se requería una evidencia formal tangible de esta comunicación ante cualquier reclamos o problema a futuro con los mismos.
		Volantes	Para comunicar desvíos, cierres o trabajos de gran alcance que los puedan impactar.	Se busca reforzar el mensaje donde se envió la carta informativa
		Visitas personalizadas	Frecuente para monitorear las percepciones de los integrantes de la asociación. Se coordina directamente con los propietarios	
4	Asociaciones de comerciantes*	Cartas informativas	Para anunciar alguna actividad que impacte directamente al espacio del establecimiento comercial	Mediante el presidente de la asociación se les hace llegar las comunicaciones respectivas, pues muchos de los usuarios de los comercios no son
		Volantes	Para comunicar desvíos, cierres o trabajos de gran alcance	

			que los puedan impactar.	dueños de las propiedades
		Visitas personalizadas	Frecuente para monitorear las percepciones de los integrantes de la asociación. Se coordina directamente con el presidente de la asociación o con algún líder identificado.	
5	Instituciones educativas*	Cartas informativas	Para comunicar trabajos que afecten directamente las actividades del colegio o el libre paso de los que conforman dicha institución educativa	El acercamiento se da por asegurar la integridad de los alumnos en zonas de obra.
		Talleres	Se realizaron una vez al mes	
6	Empresas de transporte	Cartas informativas	Para informar de nuevas rutas por el cierre de vías	Interesadas por las rutas.
7	Empresas Industriales**	Cartas informativas	Para anunciar alguna actividad que impacte directamente al predio, además de nuevas rutas por el cierre de vías.	Interesadas, comportamiento coercitivo con la empresa. Actitud proactiva para la consulta de información con la empresa.
		Visitas personalizadas	Frecuente para monitorear las percepciones. Se coordina directamente con el encargado, que en muchos casos era el administrador o jefe de planta.	
8	Establecimientos comerciales*	Cartas informativas	Para informar de nuevas rutas por el cierre de vías	
		Visitas personalizadas	Frecuente para monitorear las percepciones. Se coordina directamente con el encargado, que en muchos casos era el administrador o jefe de planta.	
* Grupos de interés ubicados dentro del área de influencia directa.				
**Empresas industriales del área de influencia directa e indirecta				
Fuente: Elaboración propia				

Como vemos, según el cuadro, existen diversos medios de comunicación para cada tipo de público, las visitas personalizadas eran una estrategia bastante efectiva, los materiales de comunicación sirvieron como apoyo para fortalecer el discurso y los medios de comunicación masivos permitieron llegar a más audiencias, cada medio tenía ventajas frente a cada tipo de público.

CAPÍTULO VI

BALANCE DE LA EXPERIENCIA

6.1 Lecciones aprendidas

Fortalezas

- Había confianza por parte del equipo de ingeniería de campo y oficina técnica sobre la toma de decisiones en los aspectos comunicacionales, sin embargo, el presupuesto para el desarrollo de acciones era limitado.
- Durante las acciones para conciliar con los vecinos se contaba con el apoyo del área de ingeniería, para la resolución de quejas y consultas. Las áreas de seguridad y medio ambiente colaboran para resolver cualquier situación que los propietarios tuvieran con respecto a la obra.
- Las relaciones con Provías eran buenas, ya que, cuando se solicitaba su presencia para resolver algún tema muy delicado que pudiera desencadenar un conflicto social de magnitud siempre tuvieron disponibilidad para conversar con los afectados.
- Se logró establecer buenas relaciones con los líderes de las asociaciones, eso trajo consigo que se pudiera comunicar de manera rápida y efectiva los comunicados que de último momento se resolvían por los avances de obra.
- Había mucha expectativa de la comunidad sobre los resultados del proyecto, ya que, este se orientaba a resolver un tema perjudicial para los grupos de interés: la congestión vehicular. Había un interés para tener más información sobre el proyecto, ello facilitó un espacio de comunicación con la población y de alguna manera tolerancia frente al malestar que la obra generaba.

- El área de Comunicación Social, alerta y previene a la ingeniería de campo sobre los posibles conflictos que pueda haber en el momento que se ejecutan los procesos de construcción en las áreas de los vecinos. La comunicación constante entre áreas y el compartir información es una tarea continua que ayuda al manejo de riesgos.
- Por ser una obra del Estado, se tenía el apoyo de las entidades gubernamentales como son el Municipio, MTC y Provías.

Oportunidades de mejora

- Mejor coordinación entre áreas para garantizar las buenas relaciones con la comunidad. Muchas veces se comunica a la población de alguna actividad, pero el área de ingeniería en campo no ejecutaba (o resolvía) dicha actividad, corriendo el riesgo de pérdida de confianza en las coordinaciones. Se corre el riesgo de perder legitimidad cuando los acuerdos cambian o son retrasados por la parte técnica del proyecto.
- Requerimiento de un equipo de comunicación. Muchas veces el comunicador tuvo que realizar trabajos de diseño, redacción, tomas fotográficas entre otros, lo que generaba retraso en retrasaban las actividades.
- Poca experiencia en el tema. Cuando llegué al proyecto, mi experiencia profesional sobre negociaciones y manejo de conflictos era muy poca. Del mismo modo, los temas con los vecinos relacionados con Medio Ambiente o Legislación demandaban que conozca sobre las aristas legales que lindaban con los intereses de los propietarios. A medida que se desarrolló el proyecto de construcción tuve que revisar y empaparme de los límites legales que tenía la comunidad y la empresa.
- No se conocía exactamente del presupuesto con el que se contaba, ya que, la planilla de comunicaciones estaba dentro de la línea prevención de riesgos. Se debe tener un presupuesto solo para actividades de

comunicación para resolver las contingencias que ocurran con la población.

- Dentro del plan de trabajo no se contempló la evaluación de las actividades. Ni el cliente, ni Provías ni el MTC solicitó la evaluación de los impactos de las comunicaciones realizadas. Al área de comunicaciones nunca llegó un pedido de nuestra planificación de actividades de comunicación con los vecinos.
- Si bien es cierto, se tenía libertad para realizar las acciones, la organización no apostaba por innovaciones o propuestas creativas, estaban centrados en los medios y formas de comunicación tradicionales. El comunicador debe establecer una propuesta orientada a objetivos que pueda atraer y convencer a los tomadores de decisiones.
- Para el desarrollo de trabajo dentro del área de comunicaciones no se contaba con procedimientos y políticas de comunicación para gestiones con vecinos.
- El seguimiento y monitoreo a cada actor social era una tarea necesaria que evitaba y ayudaba a reconocer potenciales conflictos, sin embargo, no se tenía a nivel de empresa procedimiento o herramientas clave de aplicación.

6.2 Logros y avances

- Se logró minimizar los impactos a nivel de todos los grupos de interés. Se usó la comunicación preventiva como estrategia para conciliar y evitar los conflictos en la comunidad.
- Se logró profesionalizar el puesto de relaciones comunitarias, se supo que en la empresa en posteriores proyectos de construcción solicitaban un profesional de relaciones comunitarias. La carrera de Comunicación Social era una preferencia entre los profesionales buscados para cubrir el puesto.

- A pesar de que las indemnizaciones a los actores sociales no habían sido resueltas durante el periodo de construcción del proyecto se pudo tener con ellos una relación de confianza y armonía. Lograron entender que estas decisiones estaban fuera de nuestro alcance.
- Logramos dirigirnos de manera directa a nuestros grupos de interés mediante diversas herramientas de comunicación, anticipándolos a los posibles impactos negativos que les pudiera ocasionar las actividades de obra.
- El área de mitigación de riesgos, en general, logró controlar los impactos. Fue un trabajo en conjunto entre el área de comunicación, seguridad y ambiental.

6.3. Problemas y tareas pendientes

- Establecer procedimientos de comunicación para cada una de las etapas y procesos de la obra, esto permitirá facilitar la toma de decisiones frente a escenarios parecidos a los que aborda la experiencia.
- Realizar guías de trabajo para el abordaje social que permitan y faciliten tomar decisiones y acciones a los profesionales que se desempeñan en el área de Relaciones Comunitarias.
- Usar los medios actuales como las redes sociales y página web del proyecto para poder tener mayor acercamiento a los grupos de interés.
- Una práctica a solicitarse a todo profesional debería ser la realización de un informe final detallando las mejores prácticas o experiencias suscitadas durante la gestión.
- Se deben crear modelos de intervención en gestión social para empresas que tienen proyectos de construcción vial en zonas urbanas. El sector privado debe tomar la iniciativa²¹.

²¹ A nivel del estado se tiene la Guía de Relaciones Comunitarias en proyectos viales.

- Socializar y difundir este documento con el fin de orientar a los profesionales de la comunicación sobre las acciones que deben tomar en contextos similares a la experiencia.

6.4. Aportes de la sistematización realizada

- **A nivel Teórico-Conceptual**

- La comunicación es un componente importante en las relaciones comunitarias. Aplicado estratégicamente en la propuesta de mitigación de riesgos, genera condiciones y resulta efectivo para el manejo de riesgos ante los actores sociales.
 - La estrategia de la comunicación preventiva es básica para generar relaciones sostenibles. Por ende, las relaciones de confianza se establecen mediante una comunicación planificada, adecuada y preparada.
 - Para determinar el abordaje comunicacional que vamos a aplicar a cada grupo de interés es importante conocer sus expectativas, necesidades, intereses, de esa manera podemos planificar mejor nuestras acciones.
 - La principal comunicación en las relaciones comunitarias es la comunicación interpersonal, en ella el mensaje debe plasmar bien la propuesta del proyecto que planteamos a los actores sociales, el mensaje y la forma como lo comunicamos es igual de importante que la propuesta.
 - La comunicación interpersonal es cercana, contiene muchos elementos verbales y no verbales que pueden enriquecer o entorpecer el discurso, por ello, es importante conocer las características del público objetivo, y sobre ellos trabajar nuestra estrategia comunicacional adecuada.
- **A nivel Profesional (modos de proceder y estrategias como modelo para otras situaciones).**

- La comunicación interpersonal es poderosa y estratégica, se debe buscar explorar más en ella, crear procedimientos o modos de abordaje para los diferentes públicos.
- Es trascendental que el comunicador entienda todo el proceso constructivo del proyecto (etapas de obra, procesos de trabajo, cronograma de obra, entre otros), ya que, eso permite brindar información acertada y pertinente a los actores sociales.
- El comunicador tiene la suficiente capacidad para poder asumir el rol de un gestor social o relacionista comunitario, sin embargo, es necesario que desarrolle habilidades de escucha activa, negociación, comunicación interpersonal y manejo de conflictos.
- Es importante el trabajo multidisciplinarios en las áreas para lograr cumplir con los objetivos que tiene la obra. Entender las interdependencias es una tarea no solo para el comunicador sino también para los demás profesionales que son parte del contexto.
- La ética es importante durante la construcción de las relaciones, toma de decisiones y negociaciones, sin la ética no hay confianza, no se construye, no hay profesionalismo.
- **A nivel técnico-instrumental (herramientas y estrategias para concretar procedimientos profesionales).**
 - Usar las herramientas metodológicas de relaciones comunitarias como los mapas de poder, cuadro de impactos o matriz de grupos de interés permitirá ordenar y determinar los públicos objetivos, además de priorizar nuestras acciones. Con ello tomamos mejores decisiones.
 - Conocer el cronograma de trabajo de los procesos de ingeniería ayuda a planificar nuestras acciones.

- La identificación de liderazgos y aliados tanto a nivel interno como externo de la empresa se vuelve elemental para que la comunicación llegue a todo nivel de dichos grupos.
- La elaboración de un discurso comunicacional es trascendental para el acercamiento a los públicos. El discurso por presentarse no debe ser improvisado, uno debe estimar las preguntas que tienen nuestros públicos y ensayar las respuestas adecuadas.
- Los medios masivos y gráficos son apoyo para la comunicación interpersonal, ya que, con ello materializamos el discurso con el material informativo que permitirá la recordación en el interlocutor.
- **A nivel Social (considerando el papel de los actores y la incidencia del tema)**
 - Nuestra acción permitió mitigar impactos o tener situaciones de conflicto en las comunidades donde actuamos, esto nos permitió terminar el proyecto sin alguna paralización proveniente de la comunidad.
 - Previo a la llegada a la empresa se observó que las conversaciones de la empresa con la comunidad, respecto a las indemnizaciones, no habían llegado aún a su término. Nuestras medidas de mitigación facilitaron a Provías del MTC un acercamiento con los usuarios que tenían negociaciones delicadas con el proyecto (en su mayoría negociaciones por indemnización que tenían pendientes).
 - Frente al cliente y a la Comunidad, se fortaleció la imagen de Conalvías como empresa responsable que realiza esfuerzos necesarios para cumplir con los acuerdos establecidos con la población.

CONCLUSIONES

1. El comunicador debe gestionar los impactos aplicando la comunicación preventiva y consensual, ello facilitará las relaciones con los grupos de interés evitando alteraciones en los comportamientos y opiniones de los pobladores de la zona.
2. La comunicación preventiva es la raíz de cualquier intervención de tipo constructivo, sin la acción de la comunicación no se puede dar inicio a las actividades de construcción, es necesario invertir tiempo y recursos en prevenir a la comunidad sobre los impactos positivos y negativos que dejarán las intervenciones que se realicen en el sector. Del mismo modo conocer las expectativas, percepciones y necesidades de los grupos de interés afectados nos permitirá tomar mejores decisiones en la gestión de las relaciones comunitarias.
3. Identificar los grupos de interés es clave, facilita la negociación y el consenso. Es importante trabajar en las relaciones con los públicos identificados en los que se va intervenir para conocer sus expectativas, necesidades y temores, solo así se pueden plantear estrategias de acción.
4. El acercamiento y monitoreo constante hacia los actores sociales es estratégico para tomar el pulso a las percepciones y previsión de situaciones que afecten a la comunidad. La aplicación oportuna y eficiente de la comunicación permite despejar dudas, aclarar ideas, fijar posiciones y establecer acuerdos.
5. La comunicación cara a cara es importante para establecer diálogos, a su vez los consensos dependen de la interacción de ambas partes, una buena comunicación puede llegar a la base de los conflictos y encontrar soluciones adecuadas para ambas partes. Una mala comunicación puede ser en sí misma la causa de los conflictos

6. En las diligencias con los vecinos o propietarios, el profesional de relaciones comunitarias debe estar acompañado del profesional de ingeniería siendo un complemento para la toma de decisiones técnicas con algunos propietarios, esto refuerza la percepción de confianza de los mismos.
7. La construcción de confianza con los actores sociales es clave para moderar los juicios de valor que se crean en torno a las operaciones constructivas. La empresa debe crear un desempeño social positivo, para ello el gestor debe ser el Comunicador. La credibilidad y confianza se consigue con relacionamiento directo, continuo, personal y afectivo, pero sustentados en un comportamiento organizacional responsable y coherente.
8. Para las estrategias de comunicación preventiva se aplicaron herramientas de comunicación como son volantes, banner, medios radiales y escritos; estas fueron básicamente informativas lo que hacía que no exista posibilidad de diálogo ni retroalimentación entre los involucrados. Sin embargo, para la comunicación consensual, que es unidireccional, se aplicó una comunicación más directa y personal, la comunicación se convierte en una herramienta de generación de consenso.
9. En los proyectos de construcción urbana las negociaciones se realizan de manera individual. En los proyectos en zona rural se realizan negociaciones colectivas orientadas a intereses individuales, pero se dan propuestas que benefician a la comunidad.
10. Las herramientas de relaciones comunitarias por si solas no servirán de mucho si no se establece una estrategia de comunicación que sea transversal en las relaciones internas y externas de la empresa constructora.

11. En las construcciones urbanas el relacionista comunitario no aborda solo un interés, sino varios intereses y de manera simultánea, por lo mismo, el monitoreo y relación continua con los actores es importante para controlar y estimar la posibilidad de conflictos.
12. Al inicio de las actividades, podemos tener un plan, sin embargo, a medida que la obra avanza este plan puede ajustarse y adecuarse a los distintos escenarios.
13. Evitar el desenlace de conflictos se traduce, no solo en ubicar a la empresa en una situación óptima con sus agentes externos, sino también, en alcanzar una situación de bienestar a nivel interno de la organización (en lo que asuntos sociales se trata) protegiendo su integridad ante cualquier tipo de reclamo que la involucre en procesos legales que muchas veces son inconsistentes y generan desgaste de tiempo a la empresa²²

²² Muchas veces la empresa no tiene responsabilidad contractual en los tipos de reclamos que se presentan.

RECOMENDACIONES

1. Los comunicadores debemos crear sinergias positivas para el entendimiento social, las estrategias que apliquemos deben de tener como premisa el conocimiento de los públicos objetivos, así como también la dimensión y el alcance del proyecto.
2. Realizar un análisis de las comunicaciones antes de la intervención de la obra debe ser parte de las obligaciones del comunicador. Realizar un diagnóstico ayudará a conocer las expectativas y opiniones de los actores sociales de la zona.
3. En las zonas urbanas el acceso a la información y/o medios de comunicación, es mucho más rápida y fácil, por lo mismo, el área de gestión social debe tener respuestas rápidas a las situaciones donde el conflicto esté latente.
4. El comunicador debe establecer una propuesta innovadora, orientada a objetivos siempre cuantificables, que pueda atraer y convencer a los tomadores de decisiones.
5. En muchos casos, la ingeniería aborda ligeramente los problemas sociales, por lo mismo, se recomienda tener como agenda en las reuniones de obra las acciones de gestión social que se vienen realizando en cada proceso constructivo, de esa manera los ingenieros están al tanto de los impactos o sucesos con la población.
6. Todos los integrantes de la obra deben de recibir capacitaciones sobre la importancia de la gestión social de esa manera controlamos las repercusiones sociales que pueden tener los procesos constructivos durante el desarrollo de la obra.

GLOSARIO

Grupos de interés o stakeholders: Son todos aquellos grupos que son impactados por las acciones de la empresa y cuyas acciones impactan sobre la empresa.

Actores clave: Son aquellos individuos cuya participación es indispensable y obligada para el logro del propósito, objetivo y metas del proyecto. Tienen el poder, capacidad y los medios para decidir e influir en campos vitales que permitan o no el desarrollo del proyecto.

Actores sociales: Son grupos ajenos al funcionamiento básico de la empresa, tales como las comunidades afectadas, las autoridades de los gobiernos locales, organizaciones no gubernamentales y otras organizaciones de la sociedad civil, instituciones locales y otros sectores sociales interesados y afectados por el proyecto.

Trabajos de construcción (actividades de obra): También llamados *actividades de obra*, se refiere a todos los procesos de construcción de la obra como son demolición de pavimento, perforación de veredas, asfaltado, compactación, vaciado de concreto, movimientos de maquinarias entre otros. Estas actividades generan incomodidad a la población y en muchos casos los afectan social y económicamente.

Estudio de impacto socio ambiental: Son instrumentos de gestión que contienen una descripción de la actividad propuesta (proyecto de obra) y de los efectos directos o indirectos previsibles de dicha actividad en el medio ambiente físico y social, a corto y largo plazo, así como la evaluación técnica de los mismos. Deben indicar las medidas necesarias para evitar o reducir el daño a niveles tolerables.

Plan de manejo ambiental (PMA): Conjunto de actividades diseñadas para mitigar o evitar los impactos negativos de las obras de carretera, sobre la comunidad y el medio ambiente (puede estar inserto en el estudio de impacto socioambiental).

Plan de manejo social (PMS): Documentos que contiene un conjunto de actividades dirigido a prever, controlar y/o minimizar los impactos socioeconómicos que podrían derivarse de la interrelación del proyecto con el medio ambiente y la dinámica social y económica de la población (puede estar inserto en el estudio de impacto socioambiental y PMA).

Cierre de vías: Acción en la que se cierra el paso de vehículos y peatones de vías donde se realizarán los trabajos de construcción. El cierre de vías puede ser de corto o de larga duración.

Impacto ambiental: *Alteración o modificación del medio ambiente ocasionada por la acción del hombre o de la naturaleza, que incluye los impactos socioambientales.

Impacto social: El impacto social se refiere a los efectos que el proyecto de obra de construcción tiene sobre la comunidad en general. Son los cambios en la forma de vida de las personas; es decir, cómo viven, trabajan, juegan e interactúan unas con otras en el quehacer cotidiano;

Riesgo social: Es la posibilidad de que se concrete un daño a nivel social

Provías: Responsable de la ejecución de las obras del programa de inversiones correspondiente a la construcción, rehabilitación o mejoramiento de carreteras, puentes y otras obras relacionadas con la Red Vial Nacional.

Contratista: Es la empresa que es contratada por otra organización u otra en particular para la construcción de un proyecto de construcción.

Proyecto: Se define como finalmente quedará la obra de construcción.

Área de influencia directa: Corresponde al área aledaña a la infraestructura vial donde los impactos generados por la construcción y operación del proyecto son directos y de mayor intensidad. Son los espacios colindantes donde un componente ambiental o social puede ser persistentemente o significativamente afectado por las actividades desarrolladas durante la fase de construcción y/o operación del proyecto originando perturbaciones en diversos grados sobre el medio ambiente y sus componentes físicos, biológicos, socioeconómicos y culturales.

Área de influencia indirecta: Está definida como el espacio físico en el que un componente ambiental o social afectado directamente, afecta a su vez a otro u otros componentes ambientales no relacionados con el proyecto, aunque sea con una intensidad mínima.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Balbuena De La Fuente, F. *Comunicación Interpersonal*. Extraído de artículo de la Universidad Complutense de Madrid. Consultado el 30 de mayo del 2011 <http://pendientedemigracion.ucm.es/info/per3/profesores/Valbuena/Programa_teor%C3%ADa_informacion/Comunicacion_interpersonal.htm>

Biblioteca Virtual Ministerio del Ambiente del Perú. *Actividades de desarrollo comunitario de empresas mineras y de explotación de recursos naturales en América Latina y el Caribe*. Consultado el 13 de febrero del 2011. <<http://bibliotecavirtual.minam.gob.pe/biam/bitstream/handle/minam/990/BIV00589.pdf?sequence=1>>

CABRERA, M. (2008). *Comunicación y Administración de conflicto*. Proyecto de Reforma del Sector de Recursos Minerales del Perú. Ministerio de Energía y Minas, Lima: Editorial PERCAN,.

CUADRA, Elvira. (2003). *Cambio Social y Conflicto: Actores sociales y relaciones de poder*, Managua, Nicaragua: Editorial SIMAS.

Conferencia virtual iberoamericana. *La cultura preventiva como factor de resiliencia frente a los desastres* Febrero – Abril 2011. Sesión técnica 2: Educación, información y comunicación para la prevención.

Consejo de Educación de Adultos de América Latina (CEAL), Sistematización de prácticas en América Latina, Extraído de *La Piragua: Revista Latinoamericana de Educación y Política*. Consultado el 3 de abril del 2011 <<http://www.oei.es/historico/n3826.htm>>

DAMONTE, G. et, al. *Actividades de desarrollo comunitario de empresas mineras y de explotación de recursos naturales en América Latina y el Caribe*, Consultado el 28 de noviembre del 2011, 14.00h, <http://bibliotecavirtual.minam.gob.pe/biam/bitstream/handle/minam/990/BIV00589.pdf?sequence=1>>

DEFENSORÍA DEL PUEBLO (2005). *Ante todo el diálogo*, Lima, Editorial Defensoría del Pueblo.

FONSECA Y (2005). *Comunicación Oral: Fundamentos y práctica estratégica*, México DF: editorial Pearson Educación.

GLUCKMAN M (2009). *Costumbres y conflictos en el África*, Lima: Fondo Editorial UCH.

INFOSERVIR. Dossier: Estrategias para persuadir. Consultado 15 de marzo 2011, < <http://infoservi.com>>

KREPS, G (1995). *La Comunicación en las organizaciones*, Delaware: Edit. Addison - Wesley Iberoamericana.

LOSRECURSOSHUMANOS.COM, Comunicación para la prevención, consultado el 11 de noviembre del 2010
<<http://www.losrecursoshumanos.com/comunicacion-para-la-prevencion>>

MINISTERIO DE TRANSPORTES Y COMUNICACIONES, Dirección General de Asuntos Ambientales, *Manual de Relaciones Comunitarias para proyectos de infraestructura vial*, Lima, Editorial MTC, 2006.

MUÑOZ, F. Instituto de la Paz y los conflictos *Manual de Paz y Conflicto. Paz y regulación de conflictos*, Consultado el 13 de diciembre del 2010.
<http://wdb.ugr.es/~eirene/coleccion-eirene/manual-de-paz-y-conflictos>

PORTAL WEB DEL MINISTERIO DE TRANSPORTE, Consultado el 25 de noviembre del 2011. <<http://www.mtc.gob.pe/>>

PEREZ, A. *Cambios en la gestión estratégica de las relaciones comunitarias*. Consultado el 10 de octubre del 2011.
<<http://www.eoi.es/blogs/artemioperez/2011/06/26/cambios-en-la-gestion-estrategica-de-relaciones-comunitarias/>>

RIVIERA DE LA FUENTE, V. Revista académica de la Federación Latinoamericana de Facultades de Comunicación. *"Comunicación y desarrollo: Aporte de las relaciones públicas en el desarrollo comunitario"* 2009. Consultado el 21 de enero del 2011
<<https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/3719778.pdf>>

ROJAS Vera: "Percepción de comunicación, conflictos y cultura de paz en grupos de estudiantes universitarios". Consultado el 30 de marzo de 2011.

< <http://redalyc.uaemex.mx/redalyc/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=31022004>>

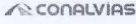
SCHEINSOHN, D (2009). *Comunicación estratégica*. Barcelona: Ediciones Granica.

VERA Y MORENO: Estudio de Impacto socioambiental, "Pasos a desnivel - autopista ramiro Prialé - Av. Las torres y Carretera Central - Av. Las Torres; Ampliación Puente Huachipa y mejoramiento Av. Las Torres.

ANEXOS

ANEXO 1: PERFIL DE PUESTO

Anexo 1: PERFIL DE PUESTO

	DESCRIPCIÓN Y PERFIL DEL CARGO F2P-18-05 VERSION 2 / 30-09-11	Versión: 1 Fecha: 20/09/2012
	Código del Cargo: DC-TE COMUNICADOR SOCIAL	Página 2 de 5

Ejecución: Hacer:

- Preparar una estrategia de comunicación con miras a generar y mantener una buena relación entre la Empresa y los vecinos cercanos a las obras, dicha estrategia se basará en la información recogida por el funcionario.
- Determinar los factores de riesgo y las principales necesidades de las zonas en las que se desarrollarán las obras a fin de establecer un procedimiento adecuado de "compensación".
- Realizar una asesoría bi-direccional entre la empresa y los vecinos, a fin de identificar las necesidades de ambas partes y lograr un acuerdo de beneficio recíproco.
- Coordinar con medios de comunicación masiva en caso fuera necesario, para la difusión oportuna, así como realizar recorridos a las zonas aledañas a la obra, entregando volantes de difusión.
- Conocer el Programa de la obra, para diseñar los planes de acuerdo con las necesidades de la Obra
- Conocer el presupuesto de obra, para las labores inherentes a su cargo, y hacer planes diseñados de acuerdo con esos presupuestos.
- Comunicar los alcances de la obra a empresas, comercios, municipios, o diversas instituciones que puedan verse afectadas.
- Actuar como mediador entre la empresa, población y vecindario, para resolver los conflictos y realizar acciones necesarias relacionadas con seguridad del ambiente, tranquilidad y la salud pública.
- Recepcionar y atender de forma inmediata los reclamos y sugerencias de la población, durante el desarrollo de la obra.
- Comunicar a la Entidad, la programación y tipos de obra a ejecutar, describiendo las tareas o equipos que causan impactos ambientales.
- Difundir ógilmente la desviación de una vía de tránsito, a aquellos que realizan actividades económicas que puedan verse afectadas [Transportistas públicos, privados, población en general]


	Código del Cargo: DC-TE COMUNICADOR SOCIAL	Página 3 de 5
---	--	---------------

- Elaboración de un informe mensual de actividades dirigidas a la Residencia de Obra, para enviar posteriormente a la Supervisión del Proyecto.
- Realizar la gestión y seguimiento de accidentes a terceros dentro de la obra.
- Programar reuniones vecinales para difundir información con respecto a la obra.
- Atención de daños en redes de servicios públicos
- Coordinador y supervisor con especialistas externos el diseño de Planes de desvío.
- Encargarse de la presentación y seguimiento de los Planes de Desvío, hasta su aprobación final, por parte de la Entidad encargada de esta labor.
- Hacer el seguimiento de costos de sus funciones.

Seguimiento y Control: Verificar y Actuar.

- Coordinar y responder por la ejecución de los planes de acción tendiente a la mejora de los procesos.
- Realizar el seguimiento y asignación de costos a las labores encomendadas
- Llevar el control y su levantamiento de observaciones y no conformidades encontradas y sus acciones y seguimiento.
- Guardar confidencialidad, prudencia y fidelidad para con la Compañía, sobre los temas relacionados propios de su cargo.

Otras características	
Marque con una X el caso que aplique	
Manejo de dinero	Otros
Disponibilidad para viajar	X

							
	PLAN OPERATIVO MENSUAL OCTUBRE						
	OBJETIVOS DEL MES	ACTIVIDADES	SEPTIEMBRE				
			semanas				
			1	2	3	4	
Programa de Comunicación, información y consulta	1.- Comunicar y coordinar de manera oportuna a los distintos sectores de la población el inicio de actividades para la construcción de veredas en la prolongación de la Calle Uno	1.1- Identificación de actores					
		Mapeo de la zona (colegios, instituciones, empresas entre otros).	x	x			
		1.2- Difusión de trabajos en la zona del área de influencia directa					
		Elaboración de volantes comunicando inicio de obras	x				
		Difusión de volantes		x			
		1.3- Coordinación con vecinos de la zona para informar detalles de los trabajos					
		Identificación de líderes vecinales	x				
		Coordinación de reuniones		x			
	Visita a vecinos ubicados en la zona de influencia directa		x				
	2. - Comunicar y coordinar oportunamente a la población los trabajos de asfaltado en la Av. Pedro Ruiz Gallo Este	2.1- Difusión de trabajos en la zona del área de influencia directa					
		Elaboración de volantes comunicando inicio de obras					
		Difusión de volantes					
		2.2- Coordinación con vecinos de la zona para informar detalles de los trabajos					
		Identificación de líderes vecinales					
		Coordinación de reuniones					
	3.- Comunicar al área de influencia directa para la realización del tendido de tubería de agua en la Carretera Central	Visita a vecinos ubicados en la zona de influencia directa					
		3.1- Coordinaciones con establecimientos afectados					
		Coordinación con ingenieros encargados	x	x			
		Comunicaciones con empresas que se encuentran dentro del área a trabajar	x	x			
		Programación de reuniones		x			
		3.2 - Monitoreo de las actividades de tendido - afectaciones a las empresas					
Coordinaciones con áreas competentes para habilitar los accesos							
Monitoreo de la zona							
Programa de Promoción y Capacitación en Seguridad y Medio Ambiente	4.- Coordinar y difundir la realización de taller de minimización y aprovechamiento de recursos	4.1- Reuniones con encargados de instituciones y/o organizaciones, asociaciones					
		Coordinar con el área de medio ambiente	x	x			
		Visita a encargados de las instituciones para presentar el taller		x			
		Verificar las condiciones en donde se realizarán las charlas		x			
		4.2- Difusión de las charlas					
		Elaboración de afiche y díptico					
		Difusión de material comunicacional					
		Visitas a instituciones para monitorear la difusión de las charlas					
Programa de Monitoreo y Seguimiento de Impacto Social en el Área de Influencia Directa	5.- Monitorear el área de influencia directa según los frentes de trabajos que vienen operando	5.1.- Identificación de problemas en obra					
		Recorridos de obra	x	x			
		Identificación de problemas (accesos vehiculares, pases peatonales, otros.)	x				
		Reportes a maestros y encargados de obra	x				
		5.2.- Registro fotográfico					
		Toma de fotografías de los frentes de trabajo	x	x			
Programa de Gestión de consultas y reclamos	6.- Gestionar las reclamaciones del área de influencia directa	Realización de archivo fotográfico	x				
		6.1 Atención al sistema de consultas , reclamos y quejas de la población					
Atención de llamadas a central telefónica		x	x				
		Seguimiento de los reportes	x				
Roxana Gómez Romero							
Comunicadora Social							
Obra 839 CONALVIAS							

ANEXO 3: INFORME DE CAMPO

**Informe No. 001-10-RG- Comunicación Social**

DE : Roxana Gómez Romero
Comunicadora Social

PARA : Inq. Augusto ~~Urea~~ Flores
Residente de Obra

ASUNTO : Situación del Área de Influencia Directa de la obra

FECHA : 31 de marzo del 2010

Reciba Usted mis saludos cordiales a su vez, manifestarle lo siguiente:

Que en el proceso de las actividades de comunicación que se realizaron en los diferentes frentes de trabajo (Av. Circunvalación, Calle Uno, Dos y Tres) se han recogido diversas apreciaciones de la población, orientadas principalmente a las expropiaciones, retiro de propiedad y diseño del proyecto; las cuales considero deben ser urgentes de resolver por las entidades competentes, antes de iniciar los trabajos en esos sectores, a fin de mantener informados al Área de Influencia Directa de la obra y éstos tomen las previsiones necesarias para evitar futuros inconvenientes a la obra. Para tal efecto pongo en conocimiento lo siguiente:

En la Av. Circunvalación en el tramo comprendido desde la Calle Huachipa hasta la Av. Las Torres:

Se informa la preocupación de un grupo de vecinos de la zona acerca de las futuras instalaciones de agua y desagüe en el lugar.

En la Calle Uno de la Urb. Virgen de Cocharcas

Se informa el caso del Parque Zoológico de Huachipa, el señor Enrique Cabrejos autoridad encargada de este centro señala que hasta la fecha no ha recibido una comunicación formal acerca del retiro del muro que conforma el frontis de la propiedad. Solicita que se le entregue e informe acerca de las condiciones que se le dará al centro antes de que se realice el retiro del muro.

En la Calle Dos de la Urb. Virgen de Cocharcas

Se informa el caso del Señor Alejandro López ubicado en la Av. Pedro Ruiz Gallo 2219 Ex. Fundo La Estrella, quien manifiesta que hasta la fecha no ha llegado a ningún acuerdo formal con los Ingenieros Lucio Ana María y Luis Chang de Provías, con quienes ha tenido conversaciones referentes al de retiro de su propiedad. Sin ~~embargo~~ aun no tiene una respuesta formal por parte de ellos.

En la Calle Tres de la Urb. Virgen de Cocharcas



Se informa la preocupación de los vecinos referente al diseño del proyecto para esta calle. Sus quejas están orientadas a las áreas verdes determinadas en el proyecto, así como también, el futuro tránsito vehicular en esta zona.

En la Av. Las Torres

Paralelamente a estos acontecimientos se recibieron llamadas de propietarios de comercios y viviendas de ubicados en la Av. Las Torres, solicitando información oficial de la distancia que deben tener en cuenta para el retiro de sus propiedades. Cabe resaltar que muchos de ellos han sido notificados por la Municipalidad de Chosica, sin embargo aún no han tenido ningún contacto con Proviás.




PD. Adjunto carta del señor Alejandro López donde describe la situación actual de su propiedad.

Sin otro particular, quedo de Ud.

Roxana Gómez Romero
COMUNICADORA SOCIAL

C.C. Archivo

ANEXO 4: CARTA INFORMATIVA

Carta Múltiple No.001 -2010-RPrialé-Obra		 Sucursal Perú
Lima, 11 de marzo del 2010		
Ing. José Rotta KIMBERLY CLARK PERÚ SRL Av. Nicolás Ayllón 8400		CARGO
Presente.-		
Atención :	Gerente de Planta	
Asunto :	COMUNICACIÓN INICIO DE OBRA	
Referencia :	Contrato 026-2010-MTC-/20 Construcción de Pasos a Desnivel Autopista Ramiro Prialé - Av. Las Torres y Carretera Central - Av. Las Torres, Mejoramiento de la Av. Las Torres en el tramo Av. Circunvalación - Carretera Central y Ampliación Puente Huachipa - Provincia de Lima – Lima.	
De nuestra consideración.		
Nos es grato dirigirnos a Ud. para saludarle e informarle que nuestra empresa CONALVIAS S.A. SUCURSAL PERU, ha suscrito el contrato de obra con el Ministerio de Transporte y Comunicaciones – Proviás Nacional, para la ejecución de los trabajos de construcción del Viaducto Ramiro Prialé – Av. Las Torres y Carretera Central; la obra comprende la autopista Ramiro Prialé, puente Huachipa, las avenidas Las Torres, Circunvalación y Carretera Central.		
En este contexto, la segunda quincena de marzo se iniciará la ejecución de la obra en mención, para lo cual, se realizarán desvíos y cierres temporales de vías en diferentes tramos. Los tramos a trabajar comprenderán desde la Av. Ramiro Prialé- Carretera Central y Carretera Central desde el pasaje Huanchihuaylas hasta la Av. La Estrella, los tramos mencionados han sido declarados como zona rígida para el estacionamiento vehicular a fin de facilitar el desplazamiento del transporte público y privado por estas avenidas.		
Agradeceremos la atención que usted brinde a la presente y su colaboración en bien de la mejora del transporte de la ciudad de Lima. Para cualquier consulta o coordinación puede comunicarse con la Srta. Roxana Gómez Romero al celular RPC. 981156532 o al correo: roxanagomez@conalvias.com, roxanagr@gmail.com.		
Sin otro particular quedo de usted.		
Atentamente,		
		
ING. AUGUSTO LLUÉN RESIDENTE C.C. Ing. Andres Aray Archivo		
		
Av. Eléspuru s/n (Fuerte Gral. División Rafael Hoyos Rubios) Rimac Teléfonos: 381-1033/ 481-6628		

ANEXO 5: PROGRAMA DE CAPACITACIÓN EN SEGURIDAD Y MEDIO AMBIENTE

OBRA: INTERCAMBIO VIAL VILLA MERCEDES

**PROGRAMA DE CAPACITACION Y
EDUCACION EN SEGURIDAD Y MEDIO
AMBIENTE**



PROGRAMA DE EDUCACION Y CAPACITACION EN SEGURIDAD Y MEDIO AMBIENTE

Introducción

El Ministerio de Transporte y Comunicaciones dentro del marco legal y normativo de las actividades en la etapa de construcción de la obra "Intercambio Vial Villa Mercedes contempla actividades de capacitación y educación en seguridad y medio ambiente al público inmerso en el área de influencia directa de la obra. Uno de los agentes que conforman este público son las instituciones educativas y centros sociales, que son parte fundamental del tejido social. En ese contexto y conscientes de nuestro compromiso con la protección ambiental y vial de la población, la empresa Conalvías S.A Sucursal Perú inicia su Programa de Educación y Capacitación en Seguridad y Medio Ambiente el cual tiene la finalidad de complementar la cultura ambiental y vial de los educadores e integrar algunas ideas e información en los programas de educación ya existentes.

Dirigido a:

- ✓ Educadores de niveles primarios y secundarios de instituciones y colegios que se encuentran en el área de influencia del proyecto.

Objetivos:

- ✓ Lograr una relación armónica entre la población y su ambiente durante el tiempo que dure la construcción de las obras viales.
- ✓ Orientar al público en general en la zona de influencia del proyecto a través de maestros y centros de coordinación local alcances sobre normas de seguridad vial y conservación del medio ambiente.
- ✓ Mejorar el comportamiento de orden ambiental en la zona.

Temario:

1. Beneficios de la obra "Intercambio Vial Villamercedes".
2. Seguridad vial comportamiento de un transeúnte ante la ejecución de una obra.
3. Identificación de colores y señales; preventivas, restrictivas y prohibitivas.
4. Contaminación ambiental.
5. Mitigación de Impactos Ambientales adversos.

ANEXO 6: MATRIZ DE QUEJAS Y RECLAMO

ANEXO 6									
TABLA DE CONSULTAS DEL ÁREA DE INFLUENCIA DIRECTA									
Nombre/Empresa/Organización	Rubro	Contacto	Cargo	Dirección	Telefono/ Celular	Consulta	Hora	Día	Respuesta
Urbanización Virgen de Cocharcas	Organización vecinal	Hugo Herrera	Secretario	Calle Dos de la Urbanización Virgen de Cocharcas	356-4204	Solicita información sobre situación de agua y desagüe	11.30 a.m	1/04/2010	Se visitó a los vecinos y se coordinó con las áreas competentes para resolver la situación
CET SOL Y MAR	Empresa de Transporte	Pablo Miranda	Gerente General	Av. Pedro Ruiz Gallo	443-2683	Solicita información sobre el inicio de los trabajos en la Carretera Central	12.30 pm	7/04/2010	Se informó sobre el inicio de los trabajos y se dio a conocer sobre los frentes donde actualmente hay actividades de obra
Vecino de la Av. Las Torres	Vecino	Bernui Marín Peralta	Vecino	Av. Las Torres Lote 35	356-0482	Solicita información sobre los trabajos de obra en la Av. Las Torres.	2.30 pm	12/04/2010	Se coordinó una visita para informar sobre los trabajos a realizarse en la zona.
Inversiones Aspen	Almacén de gaseosas	Edgar Zarate	Gerente General	Calle Uno de la Urb. Virgen de Cocharcas	9816-4857	Solicita acceso de unidades vehiculares al almacén	10.40 am	8/04/2010	Se coordinó con el área de seguridad para evaluar los accesos para la entrada y salida de trailers
Kimberly Clark	Industria	Adela Franco	Secretaria	Av. Nicolas Aylón 8400	810*8056	Solicita información sobre el cierre de la carretera central	2.30 pm	9/04/2010	Se informó que los desvíos en la Carretera Central aún no se han ejecutado. Se les mantendrá informados sobre los próximos desvíos que se realizarán debido a obra.
Asociación de Comerciantes del Centro Comercial Dignidad Nacional	Organización vecinal	Rodolfo Porras	Presidente	Av. Circunvalación Mz L Sub Lote 2	995527163	Solicita información sobre el límite de propiedad	10.20 a.m	13/04/2010	Se visitó y se recogió información de las personas posiblemente afectadas.
Vecino de la Av. Las Torres	Vecino	Leonardo Jacinto Hualparoca	Dueño de la propiedad	Calle Tres Mz C Lte 39	999501493	Solicita información sobre carta que envió al MTC	9.30 a.m	12/04/2010	Se reportó al residente de obra
Vecino de la Av. Las Torres	Vecino	Manolo Quinto	Dueño de la propiedad	Mz A Lote 27 Dignidad Nacional	*	Solicita información sobre el límite de propiedad	2.30 pm	13/04/2010	Se visitó y se recogió información del predio afectado.
Vecino de la Av. Pedro Ruiz Gallo	Vecino	Manolo Parra	Dueño	Av. Pedro Ruiz Gallo	985177987	Solicita acceso para el ingreso de vehículos a su propiedad, pide presencia policial.	1.30 pm	15/04/2010	Se visitó y coordinó para que los vigas de seguridad permitan el ingreso de sus vehículos
Restaurante El Borrego	Servicios - Comidas	Luzmilla Antasana	Dueño de la propiedad	Av. Las Torres Mz A Lte 14 Asociación El Paraíso del Pie Huachipa	356-4892	Consulta sobre los límites de propiedad y acerca del puente peatonal que se realizará en la zona	11.20 am	23/03/2010	Se visitó y coordinó una reunión en el campamento para detallar los trabajos que se realizarán en ese tramo.
CONAFOVICER	Servicios recreacionales	Hector Becerra	Dueño	Carretera Central KM 10	3562009 / 3560173 anex 403 / 993509750	Consulta sobre inicio de los trabajos en la Carretera Central	4.30 pm	24/04/2010	Se conversó con el propietario del negocio, quien hizo conocer la existencia de un proyecto de agua potable pendiente en la zona. Se derivó al área competente .

